

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

ANALYSE DU TRAITEMENT DES PLAINTES POUR HARCÈLEMENT  
PSYCHOLOGIQUE PAR LE PROCESSUS DE MÉDIATION DE LA COMMISSION DES  
NORMES DU TRAVAIL (C.N.T.) ET DU TRAITEMENT DES RÉCLAMATIONS POUR  
LÉSIONS PROFESSIONNELLES ATTRIBUABLES AU HARCÈLEMENT  
PSYCHOLOGIQUE PAR LE PROCESSUS DE CONCILIATION DE LA COMMISSION  
DES LÉSIONS PROFESSIONNELLES (C.L.P.)

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN DROIT DU TRAVAIL

PAR

ISABELLE AUBÉ

AVRIL 2008

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

## REMERCIEMENTS

J'aimerais remercier chaleureusement les personnes suivantes : Manon Aubé, Serge Aubé, André Bélisle, Justine Bélisle, Katia Peterkin, Annie St-Jean, Sylvie Labrie, Lise Massicotte et Caroline Turbide pour leur soutien constant tout au long de la rédaction de ce mémoire.

Une mention spéciale va à mes parents, Roger et Jeannette Aubé, pour leur appui sous toutes ses formes.

Une mention toute particulière à Katherine Lippel, directrice de recherche, pour ses corrections minutieuses et ses conseils judicieux.

Ce mémoire a été réalisé en parallèle d'un travail de recherche effectué au sein de l'équipe interdisciplinaire *l'Invisible qui fait mal* grâce au soutien du fonds FQRSC.

Ce mémoire a également été réalisé grâce à l'octroi de bourses d'excellence par la Faculté de science politique et de droit (bourses d'appariement de l'UQAM) et par la Chaire de recherche du Canada en droit de la santé et de la sécurité du travail.



Québec, le 23 décembre 2008

M<sup>e</sup> Katherine Lippel, Professeure associée  
Département des sciences juridiques  
Faculté des sciences politiques et de droit  
Université du Québec à Montréal  
C.P. 8888  
Succ. Centre ville  
Montréal (Québec) H3C 3P8

Chère madame,

Nous avons pris connaissance du mémoire de l'étudiante Isabelle Aubé intitulé *Analyse du traitement des plaintes pour harcèlement psychologique par le processus de médiation de la CNT et du traitement des réclamations pour lésions professionnelles attribuables au harcèlement psychologique par le processus de conciliation de la CLP*.

Dans ce document, elle réfère notamment aux propos tenus par un de nos conciliateurs dans le cadre d'une entrevue qu'il avait accepté de lui accorder avec la permission de la direction de notre tribunal.

Nous désirons vous aviser que les propos de ce conciliateur ne reflètent pas l'opinion de la direction de la Commission des lésions professionnelles ni la vision de la conciliation qui règne au sein de notre tribunal.

Veuillez recevoir, chère madame, l'expression de nos meilleurs sentiments.

Le président et juge administratif en chef



Jean-François Clément

## TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	ix
LISTE DES TABLEAUX.....	x
LISTE DES ABRÉVIATIONS.....	xi
RÉSUMÉ.....	xii
INTRODUCTION.....	1
0.1 Problématique.....	4
0.1.1 L'intervention législative en matière de harcèlement psychologique.....	6
0.1.2 Les recours à la C.N.T./C.R.T. et à la C.S.S.T./C.L.P. en matière de harcèlement psychologique.....	10
0.1.3 Les modes alternatifs de règlement des litiges sur le plan institutionnel : la médiation et la conciliation.....	13
0.1.4 L'intérêt d'explorer l'application des pratiques alternatives aux litiges impliquant des allégations de harcèlement psychologique.....	17
0.1.5 Les différentes approches au traitement des plaintes pour harcèlement psychologique par les modes alternatifs de règlement des litiges.....	22
0.2 Méthodologie et présentation du plan.....	27
PARTIE 1 LE TRAITEMENT DES PLAINTES POUR HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE PAR LE PROCESSUS DE MÉDIATION DE LA COMMISSION DES NORMES DU TRAVAIL.....	31
CHAPITRE I L'ESSOR DU PROCESSUS DE MÉDIATION À LA COMMISSION DES NORMES DU TRAVAIL.....	32
1.1 La mise en place du service de médiation.....	33
1.1.1 Le mandat de la C.N.T. ....	34
1.1.2 L'encadrement législatif de la médiation.....	36

1.1.3	Le concept de médiation appliqué par la C.N.T.....	41
1.1.4	L'évolution du traitement des plaintes par la médiation : les statistiques des rapports annuels de gestion de la C.N.T. – 1989 à 2007.....	42
1.1.5	Synthèse.....	48
1.2	Les acteurs impliqués au sein des activités de médiation.....	49
1.2.1	L'inspecteur-enquêteur de la C.N.T. ....	50
1.2.2	Le médiateur.....	53
1.2.2.1	La nomination du médiateur.....	53
1.2.2.2	Un service professionnel.....	55
1.2.2.3	Le rôle du médiateur.....	58
1.3	Les avantages et les inconvénients du processus de médiation.....	59
1.3.1	Un service rapide : mais est-il trop rapide?.....	59
1.3.2	Le caractère économique du processus de médiation : mais s'agit-il d'une question d'argent?.....	65
1.3.3	Un processus informel : mais peut-on y aller seul?.....	67
<b>CHAPITRE II</b>		
<b>ANALYSE DU TRAITEMENT DES PLAINTES POUR</b>		
<b>HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE PAR LE PROCESSUS DE MÉDIATION.....</b>		
2.1	Le cheminement d'une plainte pour harcèlement psychologique.....	69
2.1.1	La détermination de la recevabilité de la plainte.....	72
2.1.2	Le déroulement de l'enquête par l'inspecteur-enquêteur de la C.N.T.....	78
2.1.2.1	Le rapport de cheminement et le rapport d'enquête : des documents à l'usage interne.....	82
2.1.2.2	Le contenu du rapport de cheminement et du rapport d'enquête.....	84
2.1.3	La démarche de rapprochement des parties par l'inspecteur-enquêteur.....	86

2.1.4	Deux possibilités de médiation : par le médiateur de la C.N.T. ou par le médiateur nommé par le ministère du Travail.....	88
2.2	L'expérience du processus de médiation.....	91
2.2.1	L'offre de médiation : l'exposé du processus de médiation au travailleur.....	91
2.2.2	Le déroulement du processus de médiation : le rapport de force.....	101
2.3	Les motifs de fermeture des dossiers suite à la recevabilité d'une plainte pour harcèlement psychologique.....	111
2.3.1	Le désistement.....	112
2.3.2	Aucune entente.....	113
2.3.3	La plainte pour harcèlement psychologique réglée avec une plainte pour pratique interdite ou congédiement sans une cause juste et suffisante.....	113
2.3.4	Les autres résultats.....	115
2.3.5	L'entente.....	116
2.4	La réconciliation des parties.....	117
2.5	Synthèse.....	120
PARTIE 2		
LE TRAITEMENT DES LITIGES RELATIFS AU HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE PAR LE PROCESSUS DE CONCILIATION À LA COMMISSION DES LÉSIONS PROFESSIONNELLES.....		
CHAPITRE I		
L'ESSOR DU PROCESSUS DE CONCILIATION À LA COMMISSION DES LÉSIONS PROFESSIONNELLES.....		
1.1	La mise en place du service de conciliation.....	126
1.1.1	L'encadrement législatif du processus de conciliation : les articles 429.44 à 429.48 <i>L.A.T.M.P.</i> et le <i>Cadre d'exercice de la conciliation à la C.L.P.</i> .....	130
1.1.1.1	<i>Le Cadre d'exercice de la conciliation à la C.L.P.</i> .....	131

1.1.1.2	Le caractère volontaire du processus (article 429.44 <i>L.A.T.M.P.</i> ).....	132
1.1.1.3	La confidentialité du processus (articles 429.45 et 429.48 <i>L.A.T.M.P.</i> ).....	132
1.1.1.4	Les exigences de forme et de fond (article 429.46 <i>L.A.T.M.P.</i> ).....	134
1.1.1.4.1	L'accord verbal.....	135
1.1.1.4.2	La signature du conciliateur et des parties.....	136
1.1.1.4.3	L'entérinement de l'accord : la conformité à la loi.....	138
1.1.1.5	Le droit à une audience (article 429.47 <i>L.A.T.M.P.</i> ).....	139
1.1.2	Les formes de règlements.....	140
1.1.2.1	L'accord conclu en vertu de l'article 429.46 de la <i>L.A.T.M.P.</i> .....	140
1.1.2.2	La transaction conclue en vertu du <i>Code civil du Québec</i> .....	142
1.1.2.3	Le désistement.....	144
1.1.3	L'évolution du traitement des plaintes par la conciliation : les statistiques des rapports annuels de gestion de la C.L.P.....	144
1.2	Le conciliateur.....	150
1.2.1	La nomination du conciliateur.....	150
1.2.2	Le rôle du conciliateur : le code de déontologie des conciliateurs de la C.L.P.....	151
1.2.3	Les qualités et les qualifications requises du conciliateur.....	153
1.3	Les avantages et les inconvénients du processus de conciliation.....	157
1.3.1	Un service rapide.....	157
1.3.2	Une démarche simple : le cadre informel de la conciliation.....	163
1.3.3	Une démarche qui vise le règlement du litige.....	163
1.3.4	Une démarche volontaire.....	168



1.3.5	Une démarche respectueuse des droits.....	169
CHAPITRE II		
ANALYSE DU TRAITEMENT DES RÉCLAMATIONS POUR DES		
LÉSIONS PROFESSIONNELLES ATTRIBUABLES AU HARCÈLEMENT		
PSYCHOLOGIQUE PAR LE PROCESSUS DE CONCILIATION.....		
2.1	La procédure de reconnaissance d'une lésion professionnelle attribuable au harcèlement psychologique.....	173
2.1.1	La demande d'indemnisation auprès de la C.S.S.T. : la compétence exclusive de la Commission en vertu de l'article 349 <i>L.A.T.M.P.</i> .....	175
2.1.2	La révision administrative (D.R.A.).....	180
2.1.3	Le rôle de la C.L.P. : la compétence exclusive de la Commission en vertu de l'article 369 <i>L.A.T.M.P.</i> .....	182
2.2	Le processus de conciliation.....	183
2.2.1	L'offre de conciliation et l'exposé du processus aux parties.....	183
2.2.2	Le déroulement du processus de conciliation.....	187
2.2.3	Les parties à la cause : le travailleur, l'employeur et la C.S.S.T. (Conciliation tripartite).....	192
2.2.3.1	La C.S.S.T. ....	194
2.2.3.2	Le travailleur et le processus de conciliation.....	196
2.2.3.2.1	Les considérations relatives à la représentation.....	196
2.2.3.2.1.1	Le travailleur non représenté : l'implication d'une personne fragilisée à la négociation d'une entente.....	196
2.2.3.2.1.2	Le travailleur représenté : les exigences particulières pour le représentant.....	199
2.2.3.2.2	Les enjeux du point de vue de la personne réclamante.....	204
2.2.3.2.2.1	Les enjeux de caractère thérapeutique.....	205

2.2.3.2.2	Les objectifs poursuivis par les réclamants...	209
2.2.3.3	Les enjeux d'une réclamation pour harcèlement psychologique du point de vue de l'employeur.....	213
2.2.3.3.1	Le premier facteur expliquant la contestation de l'employeur : l'impact financier.....	213
2.2.3.3.2	L'intérêt de l'employeur pour la conciliation face aux enjeux financiers.....	220
2.2.3.3.3	Le deuxième facteur expliquant la contestation de l'employeur : les conséquences sur la réputation de l'entreprise.....	223
2.2.3.3.4	L'intérêt lié à la confidentialité : la réputation de l'entreprise est protégée par le processus de conciliation.....	224
2.3	La conciliation permet-elle d'atteindre les objectifs législatifs en matière de réparation des lésions professionnelles psychologiques?.....	226
2.3.1	La réparation des lésions professionnelles psychologiques.....	227
2.3.2	Le droit au retour au travail du travailleur.....	230
2.4	Synthèse.....	233
	CONCLUSION.....	236
	APPENDICE A TABLEAUX : PORTRAIT DE L'ÉVOLUTION DES PROCESSUS DE MÉDIATION ET DE CONCILIATION.....	242
	BIBLIOGRAPHIE.....	250

## LISTE DES FIGURES

### Première partie

Figure	Page
1.1 Activités de médiation : dossiers terminés de juillet 1996 à mars 1997.....	45
2.1 Le cheminement d'une plainte pour harcèlement psychologique.....	71

### Deuxième partie

2.1 La procédure générale de réclamation et de contestation.....	172
--	-----

## LISTES DES TABLEAUX

Tableau	Page
Première partie	
1.1	Résultats des activités de médiation (1999-2007).....46
1.2	Délais de traitement (en jours) des dossiers de pratique interdite, de congédiement injuste et de harcèlement psychologique.....61
2.1	Résultats du traitement des plaintes pour harcèlement psychologique selon le motif de fermeture.....73
2.2	Plaintes retrouvées dans les dossiers de l'organisme <i>Au bas de l'échelle</i> .....94
2.3	Résultats du traitement des plaintes pour harcèlement psychologique selon le motif de fermeture.....111
Deuxième partie	
1.1	Dossiers fermés par la C.L.P.....147
1.2	Délai moyen entre la réception de la contestation et la décision sur le fond à la C.L.P. ....158
1.3	Sondage sur la satisfaction de la clientèle de la C.L.P. ( <i>extrait - l'expérience de la clientèle en conciliation</i> ).....164
2.1	Réclamations pour des lésions professionnelles psychologiques déposées à la C.S.S.T.....177
2.2	Décisions rendues par la Direction de la révision administrative (2003-2005) en regard des demandes de révision inscrites.....180
2.3	Nombre de réclamations attribuables au harcèlement psychologique acceptées et refusées par les différents paliers décisionnels (C.S.S.T./D.R.A./C.L.P.).....181
2.4	Nombre d'accords conclus entre les parties .....192

## LISTE DES ABRÉVIATIONS

A.B.É.	<i>Au bas de l'échelle</i>
B.R.P.	Bureau de révision paritaire
C.A.L.P.	Commission d'appel en matière de lésions professionnelles
C.c.Q.	<i>Code civil du Québec</i> , L.Q. 1991, c. C-64
C.L.P.	Commission des lésions professionnelles
C.N.T.	Commission des normes du travail
C.R.T.	Commission des relations du travail
C.S.S.T.	Commission de la santé et de la sécurité du travail
D.R.A.	Direction de la révision administrative
I.R.R.	Indemnité de remplacement du revenu
L.A.T.M.P.	<i>Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles</i> , L.R.Q., c. A-3.001
L.N.T.	<i>Loi sur les normes du travail</i> , L.R.Q. c. N-1.1
L.S.S.T.	<i>Loi sur la santé et la sécurité du travail</i> , L.R.Q., c. S-2.1

## RÉSUMÉ

Cette étude présente l'analyse du traitement des plaintes pour harcèlement psychologique par le processus de médiation de la Commission des normes du travail (C.N.T.) et du traitement des réclamations pour lésions professionnelles attribuables au harcèlement psychologique par le processus de conciliation de la Commission des lésions professionnelles (C.L.P.).

L'étude est issue d'une analyse de la littérature (législation/jurisprudence/doctrine/documents gouvernementaux) et d'une enquête empirique menée auprès de divers professionnels intervenants au sein de ces processus alternatifs (porte-parole des organismes/représentants des parties/intervenants en relation d'aide/représentants d'associations communautaires représentant les intérêts des travailleurs).

Elle se compose de deux parties qui comprennent chacune deux chapitres. Les premiers chapitres se consacrent à la description de ces mécanismes alternatifs, au rôle des divers intervenants impliqués au sein de la médiation et de la conciliation ainsi qu'aux avantages et aux inconvénients de ces processus (rapidité de traitement/processus informel/économie d'argent). Les deuxièmes chapitres analysent les questions soulevées par ces mécanismes particulièrement en regard des litiges relatifs au harcèlement psychologique.

L'étude démontre que ces deux organismes encouragent les parties à éviter un procès et que malgré l'aspect psychologique des conflits de harcèlement au travail, ces litiges se traitent au même titre que tout autre conflit en droit du travail. Elle établit que ces procédés comportent des avantages, notamment en ce qu'ils permettent aux victimes d'éviter une audience qui pourrait les exposer de nouveau à la confrontation et au stress, alors qu'ils permettent aux employeurs de mieux protéger la réputation de leur entreprise et de réduire les coûts associés au procès. Ces procédés permettent aussi aux organismes de réduire les coûts associés au procès devant un tribunal, facteur particulièrement important à la C.N.T. en raison du fait que cet organisme est chargé de défendre gratuitement la victime devant la C.R.T. lorsque la plainte s'avère admissible.

En terme de désavantages, l'étude démontre que les ententes ne permettent pas à la victime de recevoir une confirmation de l'existence du harcèlement psychologique (C.N.T.). Les données recueillies font ressortir que le règlement avant procès se résout très souvent par la rupture du lien d'emploi et, pour plusieurs, par la fin d'un suivi thérapeutique. L'objectif législatif qui était de favoriser une dénonciation précoce du harcèlement afin de permettre de maintenir les victimes en emploi semble compromis. L'étude confirme que les pratiques habituelles de médiation et de conciliation doivent être adaptées pour tenir compte de la vulnérabilité des victimes et du déséquilibre entre les moyens de la victime et ceux de l'employeur, particulièrement lorsque la victime n'est pas représentée.

L'étude permet de constater que les employeurs sont davantage intéressés à régler avant audience les dossiers qui comportent des preuves solides et qui constituent des manifestations claires de harcèlement psychologique. Le nombre important de dossiers réglés avant audience implique que très peu de jugements sont rendus par les tribunaux spécialisés chargés d'appliquer la nouvelle législation québécoise en matière de harcèlement psychologique. Après trois années d'application des nouvelles dispositions, le processus de traitement des plaintes de la C.N.T. constitue le principal moyen employé par la Commission pour le traitement des plaintes pour harcèlement psychologique. Sur un nombre de 6 850 plaintes déposées à la C.N.T., 438 plaintes ont été transférées à la C.R.T.. De ce nombre, la moitié des plaintes (202) a fait l'objet d'un règlement hors cour. Quant à la C.L.P., les données ne permettent pas de distinguer combien de dossiers pour lésions psychologiques attribuables au harcèlement psychologique sont traités hors cour, mais les dernières statistiques ressortent que dans l'ensemble, cinquante pour cent des dossiers se ferment par le service de conciliation.

Puisqu'il s'agit de processus confidentiels, les modes alternatifs de résolution de conflit rendent invisibles ces dossiers et empêchent ainsi l'obtention de l'information d'intérêt collectif qui permettrait de mieux comprendre les causes et les conséquences du harcèlement psychologique.

Ces raisons font craindre que les dossiers qui procèdent devant la C.R.T., seul tribunal chargé de définir le harcèlement psychologique en application de la *Loi sur les normes du travail* (L.N.T.), ne reflètent pas l'ensemble des plaintes soumises à la C.N.T. ne présentant que les cas où la conciliation échoue. L'étude conclut avec une analyse des similarités et des différences entre les processus de ces deux organismes.

Mots-clés : conciliation, médiation, modes alternatifs, règlement des litiges, harcèlement psychologique.

## INTRODUCTION

Si l'intégration de la médiation et de la conciliation dans les textes juridiques constitue un phénomène relativement récent, les concepts eux-mêmes ont des assises millénaires. Loin d'être de nouveaux phénomènes, les modes alternatifs de règlement des litiges se pratiquaient déjà à l'époque où régnaient des conflits entre Dieu et les hommes. Alors que certains commentateurs de la Bible s'accordent pour dire que «Moïse est représenté comme un médiateur entre Dieu et son peuple»<sup>1</sup>, d'autres «ont présenté Moïse comme le juge suprême, interprète de la Loi révélée et son frère Aron comme le conciliateur, parce qu'il est écrit qu'il "aimait la paix, poursuivait la paix et faisait la paix entre l'homme et son prochain"»<sup>2</sup>. Cette représentation de la médiation et de la conciliation comme étant intrinsèquement des modes de règlement des litiges n'est toutefois pas le propre de l'ère chrétienne. D'une part, ces concepts ont une résonance dans plusieurs traditions et pour mieux dire :

La médiation est présente à toutes les époques et dans presque toutes les civilisations ; elle est notamment typique du rôle des anciens dans les tribus africaines, comme de la philosophie confucianiste qui marque aujourd'hui encore la Chine ou le Japon. En Grèce archaïque on rencontrait l'*istor*, c'est-à-dire «celui qui connaît» et dont la fonction équivalait semble-t-il à celle du médiateur. Dans le droit romain, comme auparavant dans la littérature grecque [...], la médiation a longtemps été confondue avec l'arbitrage, tout au moins sous sa forme d'amiable composition<sup>3</sup>.

D'autre part, il est également démontré que ces concepts sont appliqués à des degrés variables selon les époques et la culture des peuples, car si la médiation et la conciliation ont pour qualificatif de tenir un rôle alternatif au mode traditionnel, «[l]a pratique de la médiation, au sens contemporain de l'expression, était répandue depuis de nombreux siècles en Chine et au Japon, en tant que moyen principal de résoudre des litiges, et non comme une

---

<sup>1</sup> Charles Jarrosson, «Médiation» dans Denis Alland et Stéphane Rials, dir., *Dictionnaire de la culture juridique*, Paris, Lamy-PUF, 2003, 1009 à la p. 1009.

<sup>2</sup> Serge Roy, Avi Schneebalg et Eric Galton, *La médiation : préparer, représenter, participer*, Cowansville (Qc), Yvon Blais, 2005 à la p. 3.

<sup>3</sup> Jarrosson, *supra* note 1 à la p. 1010.



alternative à la violence ou aux tribunaux»<sup>4</sup>. C'est peut-être de tout ce constat qu'est tirée l'argumentation qui, aujourd'hui, fait dire à l'un que «la négociation, la médiation et la conciliation sont considérés comme des moyens alternatifs visant à alléger le processus judiciaire»<sup>5</sup>, ainsi perçus comme une panacée à la justice traditionnelle, et à l'autre, que la «conciliation fait souvent figure d'une panacée alors qu'il s'agit d'un outil, parmi d'autres, pour traiter les litiges, pour en disposer»<sup>6</sup>. Quoi qu'il en soit, tout porte à croire que les modes alternatifs de règlement des litiges se pratiquent depuis la survenance des premiers conflits entre les hommes.

Plus près de nous, mais bien avant le mouvement contemporain des méthodes alternatives survenu au milieu des années 1970, plusieurs lois permettaient de recourir à ces diverses méthodes de règlement des litiges. Il semblerait même que «ce soit sur le plan des relations du travail qu'apparaissent les premières manifestations d'une telle volonté d'enclôser ces concepts»<sup>7</sup>. Plus précisément, c'est dans le domaine des rapports individuels du travail qu'apparaît une première législation traitant du règlement des litiges à l'amiable. Appliqué dès 1836, *l'Acte qui pourvoit à faire décider d'une manière plus facile et moins dispendieuse les différends qui s'élèvent entre les maîtres et leurs serviteurs, apprentis ou engagés, dans les campagnes de cette province* suffit par son titre à faire comprendre l'esprit de la loi<sup>8</sup>. Quelques décennies plus tard, le domaine de la santé et de la sécurité du travail permet également la pratique d'une méthode alternative. La *Loi concernant les responsabilités des accidents dont les ouvriers sont victimes dans leur travail, et la réparation des dommages qui en résultent* est la première loi à intégrer la conciliation quant au traitement de l'indemnisation des lésions professionnelles<sup>9</sup>. Cette loi, qui prévoyait la pratique de la

<sup>4</sup> Roy, Schneebalg et Galton, *supra* note 2 à la p. 3.

<sup>5</sup> Johanne Leroux, «La conciliation en matière de lésions professionnelles : le jeu en vaut-il la chandelle» dans Katherine Lippel, dir., *Nouvelles pratiques de gestion des litiges en droit social et du travail*, Cowansville (Qc), Yvon Blais, 1994, 19 à la p. 21.

<sup>6</sup> Jacques Desmarais, «Les modes alternatifs de règlement des conflits en droit du travail» dans Jean-Louis Baudouin, dir., *Médiation et modes alternatifs de règlement des conflits : aspects nationaux et internationaux*, Cowansville (Qc), Yvon Blais, 1997, 409 à la p. 418.

<sup>7</sup> André Ladouceur, «Médiation en relations du travail» dans Barreau du Québec, Service de la formation permanente, *Développements récents en médiation*, Cowansville (Qc), Yvon Blais, 1996, 39 à la p. 41.

<sup>8</sup> (1836) 6 William 4, c. 27.

<sup>9</sup> S.Q. 1909, c. 66. Il faut toutefois souligner que, dès 1885, le législateur québécois signifiait son désir de rechercher la participation des parties dans le règlement des conflits relevant du domaine de la santé et la sécurité du travail avec *l'Acte pour protéger la vie et la santé des personnes employées dans les manufactures* (1885, 48 Vict., c. 32).

conciliation au stade de la requête pour autorisation de poursuivre du salarié, stipulait en son article 27 que le juge «[...] peut auparavant employer tels moyens qu'il croit utiles pour amener une entente entre les parties. Si elles s'accordent, il peut rendre jugement conformément à cette entente, sur la requête même et ce jugement a le même effet qu'un jugement final de la cour de juridiction compétente»<sup>10</sup>.

Cependant, c'est surtout dans le domaine des rapports collectifs de travail que l'on note un encadrement législatif de ces méthodes et c'est au début du XX<sup>e</sup> siècle que ces concepts sont intégrés par différentes législations. Lois de compétence fédérale, l'*Acte de conciliation*<sup>11</sup> et l'*Acte des chemins de fer*<sup>12</sup> permettaient ainsi aux parties de régler leurs différends par des alternatives dites pacifiques. L'*Acte de conciliation* permettait au ministre du Travail fédéral de nommer à la demande de l'une ou l'autre des parties, un conciliateur, une commission de conciliation pour tenter de régler le conflit ou un arbitre pour trancher le différend. Quant à l'*Acte des chemins de fer*, il permettait au comité de conciliation, de médiation et d'enquête de régler le conflit qui prévalait dans les chemins de fer à cette époque<sup>13</sup>.

Au niveau provincial, la *Loi des différends ouvriers de Québec*<sup>14</sup>, instaurée en 1901, est la première loi québécoise à traiter des modes alternatifs de règlement des litiges dans les rapports collectifs de travail. Cette loi indiquait qu'un «fonctionnaire nommé “greffier des conseils de conciliation et d'arbitrage” devait, après enquête, favoriser les rencontres entre les parties afin qu'elles règlent elles-mêmes le différend ou à tout le moins les amener à soumettre leur conflit à un conseil de conciliation et d'arbitrage avant que le recours ultime de la grève ou du lock-out soit exercé»<sup>15</sup>. Cependant, le mode de règlement des conflits pratiqué dans le domaine des rapports collectifs de travail perdra son caractère facultatif avec l'avènement du principe de la conciliation obligatoire. Nécessaire à l'obtention du droit de grève, c'est en 1944 que le principe de la conciliation obligatoire est introduit au Canada par

---

<sup>10</sup> *Loi concernant les responsabilités des accidents dont les ouvriers sont victimes dans leur travail, et la réparation des dommages qui en résultent, ibid.*, art. 27.

<sup>11</sup> S.C. 1900, c. 25.

<sup>12</sup> S.C. 1903, c. 58.

<sup>13</sup> Ces deux lois ont ensuite été refondues en 1906 sous le titre de la *Loi de la conciliation et du travail*, S.R.C. 1906, c. 96.

<sup>14</sup> L.Q. 1901, c. 31.

<sup>15</sup> Leroux, *supra* note 5 à la p. 25.

le *Règlement des relations ouvrières en temps de guerre*<sup>16</sup> et au Québec par la *Loi des relations ouvrières*<sup>17</sup>. Le principe de la conciliation volontaire sera toutefois rétabli en 1978 avec la *Loi modifiant le Code du travail* et la *Loi du ministère du Travail et de la Main-d'œuvre*<sup>18</sup>. Bien que non exhaustif quant à l'objet de chacune de ces différentes législations, ce bref rappel permet non seulement de constater que l'existence des modes alternatifs de règlement des litiges remonte à plusieurs années, mais permet également de noter les différents concepts que sont la conciliation, la médiation ainsi que l'arbitrage pour le traitement des litiges.

### 0.1 Problématique

Cependant, il ne s'agit toutefois pas d'élaborer sur les premières origines de ces concepts, mais plutôt de s'attarder à leurs développements contemporains «[puisqu'en] tous pays, pour des raisons tenant tant à l'économie qu'à des considérations de fond, le recours à la [médiation/conciliation] se développe de manière importante»<sup>19</sup>. Le mouvement contemporain des modes alternatifs de règlement des litiges s'est particulièrement développé au milieu des années 1970. Plus précisément, c'est «à la faveur de la constitution d'un ordre social (*Charte des droits et libertés de la personne* en 1975, *Loi sur les normes du travail* en 1979, *Loi sur la santé et la sécurité du travail* en 1979) que sont créés de nombreux recours spécifiques au rapport juridique du travail et où on voit apparaître des modes diversifiés de traitement des litiges»<sup>20</sup>. Mais il faut rappeler que la création des divers organismes administratifs permettant ces recours spécifiques, habilités de fonctions juridictionnelles ou de type quasi-judiciaire, ont été conçus, initialement, comme solution de rechange au système traditionnel et formaliste des cours de justice. Comme l'explique le professeur Mockle :

Ces organismes ont été présentés comme une "alternative" à la lourdeur et au manque de spécialisation de la justice judiciaire. [...] Investis de ces responsabilités nouvelles et plus autonomes qu'auparavant dans un climat de retenue judiciaire (judicial restraint),

<sup>16</sup> A.C. 1703, 17 février 1944, Décrets, ordonnances et règlements canadiens de guerre, vol. 1, n° 8, 28 février 1944.

<sup>17</sup> S.Q. 1944, c. 30.

<sup>18</sup> L.Q. 1977, c. 41.

<sup>19</sup> Jarrosson, *supra* note 1 à la p. 1010.

<sup>20</sup> Jacques Desmarais, «Nouvelles pratiques et traitement des litiges en droit du travail au Québec : un panorama déconcertant» dans Katherine Lippel, dir., *Nouvelles pratiques de gestion des litiges en droit social et du travail*, Cowansville (Qc), Yvon Blais, 1994, 95 à la p. 103 [Desmarais, «Nouvelles pratiques»].

plusieurs tribunaux administratifs, notamment ceux investis de fonctions purement juridictionnelles, ressemblent de plus en plus à des cours administratives dont la compétence est spécialisée. En ce sens, il est juste d'évoquer une judiciarisation de la justice administrative. Les litiges déferés à leur attention sont souvent aussi longs, complexes et onéreux que ceux dont sont saisies les cours judiciaires. Cette évolution a favorisé l'émergence d'une troisième catégorie de recours (par opposition à la justice judiciaire et à la justice administrative) qui correspond aux modes alternatifs de règlement des litiges. Il s'agit d'une transformation paradoxale, puisque l'existence de la justice administrative avait été, dans une perspective historique, justifiée par l'excès de formalisme du système judiciaire, ce dernier étant peu adapté aux exigences du "contentieux de masse". [...] À la lumière de cette évolution, il ne faut pas s'étonner de la recherche de "formules alternatives" afin de remédier à la judiciarisation du cadre procédural de la justice administrative<sup>21</sup>.

En raison de l'objectif du législateur de désengorger ces différents organismes administratifs, l'émergence de cette troisième catégorie de recours est également attribuable aux mérites alloués aux processus alternatifs – moyens efficaces, rapides et économiques - en comparaison du système "administratif traditionnel" - surabondance de dossiers, délais d'attente interminables, coût croissant des procès - devenu trop complexe et trop lourd. Vu sous cet angle, les modes alternatifs de règlement des litiges se présentent donc comme la "solution" favorable pour permettre une véritable accessibilité à la justice des victimes.

À cet égard, la Commission des normes du travail [ci-après C.N.T.] et la Commission des lésions professionnelles [ci-après C.L.P.] sont de ces organismes qui ont élaboré une nouvelle voie de règlement afin de remédier à la judiciarisation de leur propre structure administrative. C'est depuis le début des années 1990 que ces deux organismes ont développé un service de médiation (C.N.T.) et de conciliation (C.L.P.) qui ont tous deux pris des proportions considérables. Les modes alternatifs de règlement des litiges étant perçus comme un moyen efficace, rapide et économique de règlement des litiges, leur essor continu toujours de s'accroître au fil des ans. Par ailleurs, bien que ces deux organismes connaissent un "succès" relativement similaire quant à leur processus alternatif respectif, ils ont également en commun, depuis 1<sup>er</sup> juin 2004, un rôle à jouer, directement (C.N.T.) ou indirectement

---

<sup>21</sup> Daniel Mockle, «Les modes alternatifs de règlement des litiges en droit administratif» dans Baudouin, *supra* note 6, 85 aux pp. 93-98.

(C.L.P.) dans la mise en application des dispositions législatives portant sur le harcèlement psychologique.

### 0.1.1 L'intervention législative en matière de harcèlement psychologique

L'adoption d'une loi prohibant le harcèlement psychologique était devenue essentielle en raison des dégâts psychologiques que ce phénomène entraîne depuis déjà trop longtemps. Loin d'être un nouveau phénomène, le harcèlement psychologique est sans doute une problématique ayant toujours existé dans la sphère du travail, mais «c'est seulement au début de cette décennie qu'il a été vraiment identifié comme un phénomène détruisant l'ambiance au travail, diminuant la productivité, mais aussi favorisant l'absentéisme par les dégâts psychologiques qu'il entraîne»<sup>22</sup>. L'identification récente de ce phénomène serait reliée aux nouvelles transformations de la société (aspect social) et du monde du travail. En effet, «on n'a qu'à penser au libre-échange, à la mondialisation, à la restructuration économique des pays industrialisés et celle des grands ensembles économiques de production [...ainsi qu'aux] nouvelles technologies de l'information et de la communication bouleversant le rythme d'apprentissage des connaissances»<sup>23</sup>. Soares souligne l'intensification du phénomène à la suite de la déstructuration du travail, en raison des nouvelles caractéristiques du travail lui-même (aspect organisationnel), survenue ces vingt dernières années :

On a trop transformé le travail en le précarisant. Plusieurs travailleurs n'ont plus de contrat de longue durée et connaissent ainsi une constante insécurité. La compétition au sein du groupe de travail qui se trouve plus effrité s'installe alors entre les individus. Cette lutte pour garder sa place constitue l'un des ingrédients majeurs du harcèlement moral en milieu de travail<sup>24</sup>.

<sup>22</sup> Marie-France Hirigoyen, *Le harcèlement moral, la violence perverse au quotidien*, Paris, Syros, 1998 à la 67 [Hirigoyen, «*Violence perverse*»].

<sup>23</sup> Guy Poirier et Robert L. Rivest, *Les nouvelles normes de protection en cas de harcèlement psychologique au travail : une approche moderne*, Cowansville (Qc), Yvon Blais, 2004 à la p. 10.

<sup>24</sup> Angelo Soares, «(In)compétences et harcèlement psychologique au travail», Colloque - *Prévenir le harcèlement psychologique au travail : une question de santé et de compétences*, Université du Québec à Montréal, 1<sup>er</sup> juin 2005, tel que cité dans Ariane Gagné, «La loi sur le harcèlement psychologique au travail célèbre son premier anniversaire» *NouvellesCSQ* (Septembre-Octobre 2005) 24 à la p. 24.

À ce sujet, le Comité interministériel sur la prévention du harcèlement psychologique et le soutien aux victimes souligne le lien entre les déficiences du milieu de travail et le harcèlement et ajoute que non seulement les carences se trouvent dans :

l'organisation du travail, [...] les conditions de travail, [...] les styles de gestion et les valeurs organisationnelles [...], mais que les principales causes sont] des surcharges de travail, un manque d'autonomie décisionnelle, des conditions de travail inadaptées, des styles de supervision désuets, des conflits non gérés, des communications anémiques, du favoritisme et du népotisme, un manque de respect des personnes, une compétition excessive, un manque de vision et un déni de l'existence du harcèlement psychologique<sup>25</sup>.

À l'étude de ce problème depuis 1995, la psychiatre française, Marie-France Hirigoyen<sup>26</sup>, souligne que «[p]orter plainte est l'unique façon de mettre fin à la psychoterreur»<sup>27</sup>. De son côté, Moreau mentionne, dans son étude sur les stratégies à employer afin de contrer ce phénomène, que la voie légale semble être la solution en cas d'insuffisance d'autres moyens<sup>28</sup>. Cependant, au moment de ces affirmations, la prohibition du harcèlement psychologique en milieu de travail n'était pas encore adoptée au Québec. En effet, différentes lois comprenaient des dispositions générales pouvant viser la prévention ou la réparation des conséquences du harcèlement psychologique en milieu de travail, notamment le *Code civil du Québec*<sup>29</sup> [ci-après *C.c.Q.*], la *Charte des droits et libertés de la personne*<sup>30</sup> [ci-après *Charte*

<sup>25</sup> Québec, Comité interministériel sur la prévention du harcèlement psychologique et le soutien aux victimes, *Une stratégie de prévention du harcèlement psychologique au travail et de soutien aux victimes*, Québec, Bibliothèque nationale, 2003 à la p. 37.

<sup>26</sup> Docteur en médecine depuis 1978, Marie-France Hirigoyen s'est ensuite spécialisée en psychiatrie. Psychanalyste, psychothérapeute familiale, elle anime depuis 1985 des séminaires de gestion du stress en entreprise. Par la suite, elle se forme en victimologie, aux États-Unis d'abord, puis en France où elle soutient en 1995 un mémoire intitulé *La destruction morale, les victimes des pervers narcissiques*. Elle centre alors ses recherches sur la violence psychologique et publie en 1998 un essai, *Le harcèlement moral, la violence perverse au quotidien* (1998), qui connaît un immense succès et a été traduit dans 22 pays : <http://hirigoyen.free.fr/bio.htm>.

<sup>27</sup> Hirigoyen, « *Violence perverse* », *supra* note 22 à la p. 97.

<sup>28</sup> Nicole Moreau, *Violence ou harcèlement psychologique? Problématique*, Gouvernement du Québec, Ministère du Travail, Direction des études et des politiques, 21 mai 1999 à la p. 72.

<sup>29</sup> L.Q. 1991, c. 64 [*C.c.Q.*]. Une victime de harcèlement psychologique peut poursuivre directement l'auteur du harcèlement en responsabilité civile : Art. 1457 *C.c.Q.* « 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 ses devoirs, responsable du préjudice qu'elle cause par cette faute à autrui et tenue de réparer ce préjudice, qu'il soit corporel, moral, ou matériel. 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 ». Elle peut également tenter un recours à l'encontre du commettant de l'auteur du harcèlement psychologique, soit l'employeur : Art. 1463 *C.c.Q.* « Le commettant est tenu de réparer le préjudice causé par la faute de ses préposés dans l'exécution de leurs fonctions ; il conserve, néanmoins, ses recours contre eux ». Art. 2087 *C.c.Q.* « 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 ».



québécoise], la *Loi sur la santé et la sécurité du travail*<sup>31</sup> [ci-après *L.S.S.T.*] ainsi que la *Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles*<sup>32</sup> [ci-après *L.A.T.M.P.*], mais aucune de ces lois n'interdisait de façon spécifique le harcèlement psychologique au travail<sup>33</sup>. Les commentaires rendus sur le projet de loi n° 143<sup>34</sup> par le ministre du travail de l'époque, Jean Rochon, sont éloquentes à cet égard :

---

<sup>30</sup> L.R.Q., c. C-12 [*Charte québécoise*]. Certaines dispositions générales de la *Charte des droits et libertés de la personne* permettent d'intenter un recours devant les tribunaux de droit commun afin que cesse l'atteinte et d'obtenir une réparation monétaire : Art. 1 *Charte québécoise* « Tout être humain a droit à la vie, ainsi qu'à la sûreté, à l'intégrité et à la liberté de sa personne. Il possède également la personnalité juridique » ; Art. 4 *Charte québécoise* « Toute personne a droit à la sauvegarde de sa dignité, de son honneur et de sa réputation » ; Art. 46 *Charte québécoise* « 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 » ; Art. 49 *Charte québécoise* « Une atteinte illicite à un droit ou à une liberté reconnue par la présente *Charte* confère à la victime un 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 et intérêts punitifs ». Une victime de harcèlement peut également poursuivre l'auteur du harcèlement en vertu des articles 10.1 et 10 de la *Charte québécoise* pour autant que le harcèlement soit discriminatoire : Art. 10.1 « Nul ne doit harceler une personne en raison de l'un des motifs visés dans l'article 10 » ; Art. 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 ».

<sup>31</sup> L.R.Q., c. S-2.1 [*L.S.S.T.*]; Selon l'article 12 *L.S.S.T.*, un salarié peut refuser d'exécuter un travail s'il s'expose à un danger : « Un travailleur a le droit de refuser d'exécuter un travail s'il a des motifs de croire que l'exécution de ce travail l'expose à un danger pour sa santé, sa sécurité ou son intégrité physique ou peut avoir l'effet d'exposer une autre personne à un semblable danger ». L'article 51 *L.S.S.T.* prévoit les obligations de l'employeur. Voir la décision *Chagnon et Marché Bel-Air* (18 août 2000), Lanaudière 106261-63-9811, 107226-63-9811 et 109475-63-9901, Diane Beauregard, commissaire (C.L.P.).

<sup>32</sup> L.R.Q., c. A-3.001 [*L.A.T.M.P.*]. Un travailleur qui intente un recours en vertu de la *L.A.T.M.P.* doit démontrer que la lésion qu'il impute au harcèlement psychologique constitue une lésion professionnelle au sens de cette loi : Art. 2. Lésion professionnelle : « Une blessure ou une maladie qui survient par le fait ou à l'occasion d'un accident du travail, ou une maladie professionnelle, y compris la récurrence, la rechute ou l'aggravation ». Accident du travail : « Un événement imprévu et soudain attribuable à toute cause, survenant à une personne par le fait ou à l'occasion de son travail et qui entraîne pour elle une lésion professionnelle ». Maladie professionnelle : « Une maladie contractée par le fait ou à l'occasion du travail et qui est caractéristique de ce travail ou reliée directement aux risques particuliers de ce travail ».

<sup>33</sup> *Au bas de l'échelle*, « Commentaires d'*Au bas de l'échelle* sur le rapport du comité interministériel sur le harcèlement psychologique au travail », Montréal, Octobre 2001 (« En avril 1998 [...] *Au bas de l'échelle* sonnait l'alarme sur la question du harcèlement psychologique au travail et dénonçait en conférence de presse l'absence de recours efficaces et spécifiques à opposer aux situations de harcèlement. [*Au bas de l'échelle* lançait] également à cette occasion le guide intitulé *Contre le harcèlement psychologique au travail, une question de dignité*, afin d'apporter une aide concrète et immédiate aux personnes aux prises avec ce problème. Devant le peu d'informations et de ressources disponibles, [l'organisme demandait] au ministre du Travail, Matthias Rioux, de mettre sur pied un comité interministériel ayant pour mandat d'étudier le problème et de formuler des recommandations concrètes. En septembre 1998, le ministre Rioux acceptait de créer un comité interministériel. [...] [Le] rapport fut finalement remis en mai 2001, [au ministre de l'époque], monsieur Jean Rochon » aux pp. 2-3).

<sup>34</sup> P.L. 143, *Loi modifiant la Loi sur les normes du travail et d'autres dispositions législatives*, 2<sup>e</sup> sess., 36<sup>e</sup> lég., Québec, 2002.

Le harcèlement psychologique au travail est une réalité qui entraîne des coûts individuels et sociaux très importants, et les recours actuels ne permettent pas d'assurer aux salariés une protection efficace. En effet, les recours civils sont souvent longs et coûteux pour le salarié. La *Loi sur les normes du travail* présentement n'interdit pas spécifiquement le harcèlement psychologique et seules certaines situations peuvent être couvertes indirectement par les articles 122 et 124. D'autres recours peuvent être exercés en vertu de la *Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles* mais ne permettent d'intervenir uniquement qu'à la fin d'un processus et qu'à la suite d'une lésion professionnelle constatée. Et le droit de refus du travailleur, qui est prévu, lui, dans la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* ne peut être exercé qu'en cas de danger pour la santé ou la sécurité. Finalement, il y a un recours possible en vertu de la *Charte québécoise des droits et libertés de la personne*, et ce recours permet une intervention devant la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse ou devant le Tribunal des droits de la personne uniquement pour les cas de harcèlement qui sont basés sur un motif de discrimination prévu à l'article 10 de cette loi<sup>35</sup>.

Les recours entrepris en vertu de ces différentes législations comprenant, pour la plupart, des inconvénients, l'identification du phénomène exigeait donc de se doter d'outils efficaces afin de contrer le harcèlement psychologique qui cause des dégâts importants depuis déjà trop longtemps. Afin de répondre aux revendications d'associations de salariés et dans le but de combattre ce problème et d'assurer un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique, le Québec, grandement influencé par les législations européennes, dont celles de la Belgique<sup>36</sup> et de la France<sup>37</sup>, adoptait une législation propre au harcèlement psychologique. En outre, ces dispositions «constituent une législation novatrice en Amérique du Nord et sont le reflet d'une volonté partagée, au Québec, de mettre en place un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique»<sup>38</sup>. La *Loi modifiant la Loi sur les normes du travail*<sup>39</sup> reconnaît dorénavant aux salariés le droit d'évoluer dans un environnement de travail sain et exempt de harcèlement psychologique. Les nouvelles protections législatives prévoient désormais les droits des salariés et les obligations des employeurs aux articles

<sup>35</sup> Québec, Assemblée nationale, Journal des débats, 130 (19 novembre 2002) à la p. 7602. (Jean Rochon).

<sup>36</sup> *Loi relative à la protection contre la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail*, Moniteur Belge, 22 juin 2002.

<sup>37</sup> *Loi n° 2002-73 du 17 janvier 2002 de modernisation sociale*, J.O., 18 janvier 2002, 1008.

<sup>38</sup> Québec, Commission des normes du travail, « Un milieu de travail sans harcèlement psychologique, c'est l'affaire de tous! » (Guide de sensibilisation à l'intention des employeurs et des salariés) (hiver 2005), en ligne : Québec, Commission des normes du travail <[http://www.cnt.gouv.qc.ca/fr/gen/publications/pdf/c\\_0246.pdf](http://www.cnt.gouv.qc.ca/fr/gen/publications/pdf/c_0246.pdf)>.

<sup>39</sup> *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.



81.18 à 81.20 de la *Loi sur les normes du travail*<sup>40</sup> [ci-après *L.N.T.*], alors que les recours ainsi que les remèdes sont prévus aux articles 123.6 à 123.16 de cette loi. Il apparaît donc dans les nouvelles dispositions de cette loi un recours beaucoup plus accessible pour les travailleurs visés par ce problème.

#### 0.1.2 Les recours à la C.N.T./C.R.T. et à la C.S.S.T./C.L.P. en matière de harcèlement psychologique

Les nouvelles dispositions prohibant le harcèlement psychologique ont été adoptées à l'unanimité en décembre 2002, mais c'est toutefois le 1<sup>er</sup> juin 2004 que cette nouvelle législation est entrée en vigueur. Ces dispositions accordent une juridiction exclusive, en dernière instance, à la Commission des relations du travail [ci-après C.R.T.] pour ce qui est de qualifier une situation de harcèlement psychologique en milieu non syndiqué<sup>41</sup>. Ces dispositions prévoient ainsi un recours spécifique à l'encontre du harcèlement psychologique au travail, mais c'est sous l'égide de la C.N.T. que s'effectue le processus de traitement de ces plaintes<sup>42</sup>. Ce nouveau recours permet aux salariés non syndiqués d'y loger une plainte et lorsqu'elle l'estime fondée, la Commission représente gratuitement le salarié devant la C.R.T..

Par ailleurs, les nouvelles dispositions en matière de harcèlement psychologique sont réputées faire partie intégrante de toute convention collective. Dans la mesure où le droit de grief existe comme recours dans la convention collective, le salarié syndiqué doit suivre la procédure établie dans cette dernière et c'est à l'arbitre de grief que revient la décision de statuer sur la présence ou non de harcèlement psychologique<sup>43</sup>. Étant donné que cette étude porte sur l'analyse des processus de médiation et de conciliation exercés au sein de la C.N.T. et de la C.L.P., la médiation en matière de griefs soumis en raison du harcèlement psychologique survenu en milieu syndiqué ne fait pas l'objet de cette recherche.

La nouvelle loi accorde également une juridiction exclusive à la Commission de la santé et de la sécurité du travail [ci-après C.S.S.T.] et, en dernière instance, à la C.L.P., organismes

---

<sup>40</sup> L.R.Q., c. N-1.1.

<sup>41</sup> Voir les articles 123.12 *L.N.T.*, 123.14 *L.N.T.*, 114 *C.T.* et le paragraphe 15 de l'annexe 1 *C.T.*

<sup>42</sup> Voir les articles 123.6, 123.8 et 123.12 *L.N.T.*

<sup>43</sup> Art. 81.20 *L.N.T.*

spécialisés en santé et sécurité du travail, pour qualifier, au sens de la *L.A.T.M.P.*, une lésion professionnelle découlant du harcèlement psychologique<sup>44</sup>. À ce sujet, un passage tiré d'un article de la professeure Lippel permet d'établir la distinction entre les formalités rattachées à chacun des deux recours faisant l'objet de cette étude :

Malgré les côtés positifs de la nouvelle loi, on peut regretter, à la lumière du portrait des réclamations pour lésions professionnelles, que le législateur ait abandonné son idée initiale, telle que proposée dans le projet de loi déposé le 7 novembre 2002, qui donnait l'option du recours au justiciable tout en interdisant le cumul des indemnités payables en vertu de la *L.A.T.M.P.* et de la *L.N.T.*. À la dernière minute, le législateur a ajouté l'article 123.16 *L.N.T.* qui limite l'accès aux indemnités pour les victimes de harcèlement psychologique qui ont probablement, aux yeux de la *C.R.T.* ou de l'arbitre, subi une lésion professionnelle durant la période faisant l'objet de la demande à la *C.R.T.*. Il est à craindre que cet ajout, dont la justification a été tirée du principe d'exclusion de tout autre recours pour les lésions professionnelles, en raison du caractère transactionnel du régime (Béliveau St. Jacques 1996, Lippel, 1986), mène à une judiciarisation accrue et risque d'entraîner des difficultés semblables à celles qu'éprouvaient les victimes de harcèlement sexuel qui se sont vues privées d'un recours au Tribunal des droits de la personne pour des raisons analogues (Lippel et Demers, 2000).

[...]

L'avant projet de loi sur le harcèlement psychologique, déposé le 7 novembre 2002, permettait plus de souplesse aux victimes, qui pouvaient s'adresser soit à la *C.S.S.T.* (*C.L.P.*) soit à la Commission des normes du travail (*C.R.T.* ou arbitre) pour obtenir une réparation. Il était toutefois impossible de cumuler les indemnités et dommages intérêts attribuables en vertu de l'un et l'autre des régimes. Finalement, le législateur a modifié son projet de loi et dorénavant la personne qui a été victime d'une lésion professionnelle devra, inévitablement, se soumettre aux mécanismes prévus par la *L.A.T.M.P.*, tout en gardant le droit de demander des ordonnances à l'arbitre ou à la Commission des relations de travail pour faire cesser le harcèlement. Il devient alors nécessaire de vivre deux procès devant deux instances, chacun visant un objectif distinct, chacun pouvant constituer une source de traumatisme. Considérons aussi que, dans les cas de harcèlement discriminatoire, les rôles de la Commission des droits de la personne et de la jeunesse et du Tribunal des droits de la personne sont de plus en plus ambigus, la *C.S.S.T.* et la *C.L.P.* ayant juridiction exclusive en ce qui concerne les lésions professionnelles tandis que la *C.R.T.* et l'arbitre se voient attribuer une juridiction exclusive en ce qui concerne toute forme de harcèlement psychologique<sup>45</sup>.

<sup>44</sup> Art. 123.16 *L.N.T.*. Voir les articles 349 et 369 *L.A.T.M.P.* qui traitent respectivement des pouvoirs exclusifs de la *C.S.S.T.* et de la *C.L.P.*.

<sup>45</sup> Katherine Lippel, «Le harcèlement psychologique au travail : portrait des recours juridiques au Québec et des décisions rendues par la Commission des lésions professionnelles» *Perspectives Interdisciplinaires Sur le Travail Et la Santé – Pistes* (automne 2005), en ligne : <<http://www.pistes.uqam.ca/v7n3/articles/v7n3a13.htm>> [Lippel, «Portrait des recours juridiques»].

Par conséquent, un salarié qui estime que la maladie qui découle du harcèlement psychologique dont il est victime constitue une lésion professionnelle peut intenter un recours en vertu de la *L.A.T.M.P.*. Par son nouvel article 123.16, la *L.N.T.* réserve aux victimes la possibilité de statuer sur la présence ou non d'une lésion professionnelle et impose une limite quant au dédommagement des victimes de harcèlement psychologique qui subissent une lésion professionnelle. De ce fait, «si la Commission des relations du travail estime probable qu'une décision rendue par l'organisme compétent établisse qu'il s'agit d'une telle lésion professionnelle, elle devra réserver sa décision quant aux seules ordonnances prévues aux paragraphes 2, 4 et 6 de l'article 123.15 [...] qui] concernent l'indemnité relative au salaire perdu, des dommages et intérêts punitifs et moraux et le financement du soutien psychologique requis pour le salarié»<sup>46</sup>. La C.R.T. peut cependant décider des autres paragraphes de l'article 123.15 afin que le travailleur ne soit pas privé des remèdes, autre que l'indemnisation, auxquels il pourrait avoir droit en vertu de la *L.N.T.*.

Par ailleurs, les travailleurs qui déposent une plainte pour harcèlement psychologique ont la possibilité, avec le consentement de l'autre partie, d'effectuer un choix entre le recours au service de médiation de la C.N.T. - lieu où la plainte est portée - ou préférer poursuivre le processus traditionnel<sup>47</sup>. Pour leur part, les travailleurs impliqués dans la contestation d'une décision rendue par la C.S.S.T. peuvent recourir au service de conciliation de la C.L.P. ou être entendus par un commissaire lors d'une audience<sup>48</sup>. Actuellement, le taux élevé d'intervention qu'affiche chacun de ces deux processus démontre que les litiges des travailleurs se traitent principalement par les modes alternatifs de règlement des litiges. Du point de vue des résultats obtenus par ces deux Commissions au cours des dernières années, presque la moitié des dossiers de la C.L.P. et plus de la moitié des dossiers de la C.N.T. se sont réglés à la suite de ces processus. En portant un regard attentif sur les résultats des plaintes pour harcèlement psychologique portées depuis l'entrée en vigueur de la loi, il est permis de constater que sur un nombre de 864 plaintes réglées au cours de l'exercice 2004-

---

<sup>46</sup> Poirier et Rivest, *supra* note 23 à la p. 94.

<sup>47</sup> Art. 123.10 *L.N.T.* «La Commission peut en tout temps, au cours de l'enquête et avec l'accord des parties, demander au ministre de nommer une personne pour entreprendre avec elles une médiation. La Commission peut, sur demande du salarié, l'assister et le conseiller pendant la médiation».

<sup>48</sup> Article 429.44 *L.A.T.M.P.* «Si les parties à une contestation y consentent, la Commission des lésions professionnelles peut charger un conciliateur de les rencontrer et de tenter d'en arriver à un accord».

2005, 863 plaintes l'ont été avant intervention juridique, donc traitées à la C.N.T.<sup>49</sup>. Ainsi, seule une plainte a été transmise à la C.R.T. et réglée par règlement hors cour<sup>50</sup>. Quant au nombre de 2199 plaintes réglées au cours de l'exercice 2005-2006, 2161 plaintes ont également été réglées avant intervention juridique à la C.N.T. alors que trente-huit plaintes ont été réglées après intervention juridique à la C.R.T., mais avant audience<sup>51</sup>. Enfin, des 2609 plaintes réglées au cours de l'exercice 2006-2007, 2 446 plaintes ont été réglées avant intervention juridique à la C.N.T. alors que 163 plaintes ont été réglées à la C.R.T., soit 158 avant audience et 5 en audience devant la C.R.T.<sup>52</sup>. Le petit nombre de cas réglés en conciliation à la C.R.T. explique pourquoi ce service, qui n'est qu'à ses premiers balbutiements, n'est pas examiné directement dans cette recherche.

### 0.1.3 Les modes alternatifs de règlement des litiges sur le plan institutionnel : la médiation et la conciliation

En raison du fait que la distinction entre les termes « conciliation » et « médiation » a longtemps manqué de netteté, l'étude de ces mécanismes de règlement à l'amiable sur le plan institutionnel commande préalablement une présentation de ces concepts. Bien qu'ils se ressemblent considérablement, il importe de noter une distinction fondamentale au niveau de la présence d'intervention du tiers impartial. À ce sujet :

La conciliation peut être définie comme un processus le plus souvent informel par lequel les parties, avec l'intervention ou non d'un tiers, tentent de rapprocher leurs points de vue afin de parvenir à trouver une solution à leur litige. À la différence d'autres modes de résolution des conflits, la conciliation n'implique pas l'intervention d'un tiers, les parties peuvent de leur propre initiative s'engager dans un processus de conciliation. Dans le cas où il y a intervention d'un tiers, son rôle est d'amener en premier lieu les parties à discuter du litige, en rétablissant la communication entre elles, et en second lieu de les aider à rechercher les solutions possibles au conflit. À la différence de l'arbitre, le rôle du

<sup>49</sup> « Dans le cadre du traitement des plaintes pour pratique interdite, pour congédiement fait sans une cause juste et suffisante et pour harcèlement psychologique, la Commission offre des services de médiation en vue d'en arriver à un règlement entre le salarié et l'employeur sans recourir à une intervention juridique et aux tribunaux », voir Québec, Commission des normes du travail, *Rapport annuel de gestion : 2006-2007*, Québec, Bibliothèque nationale du Québec, 2007 à la p. 46 [C.N.T., « *Rapport annuel : 2006-2007* »].

<sup>50</sup> Québec, Commission des normes du travail, *Rapport annuel de gestion : 2004-2005*, Québec, Bibliothèque nationale du Québec, 2005 à la p. 85 [C.N.T., « *Rapport annuel : 2004-2005* »].

<sup>51</sup> Québec, Commission des normes du travail, *Rapport annuel de gestion : 2005-2006*, Québec, Bibliothèque nationale du Québec, 2006 à la p. 82.

<sup>52</sup> C.N.T., « *Rapport annuel : 2006-2007* », *supra* note 49 à la p. 46.

conciliateur n'est pas de trancher le différend et il ne dispose pas du pouvoir d'imposer la décision aux parties en cause.

[...]

La médiation peut être définie comme un processus le plus souvent formel par lequel un tiers neutre tente, à travers l'organisation d'échanges entre les parties, de permettre à celle-ci de confronter leurs points de vue et de rechercher avec son aide une solution au conflit qui les oppose. Comme dans le cas de la conciliation, le médiateur assiste simplement les parties dans la recherche d'une solution qui satisfera leurs intérêts respectifs et il ne dispose d'aucun pouvoir pour trancher le différend ou imposer la décision aux parties en cause. La médiation est ainsi une procédure intermédiaire entre la conciliation et l'arbitrage, car elle implique l'intervention d'une tierce personne, ce qui n'est pas toujours le cas en matière de conciliation, mais ce tiers ne dispose pas, à l'inverse de l'arbitre, du pouvoir de trancher le litige (nos soulignements)<sup>53</sup>.

Dans les faits, la ressemblance entre ces deux concepts explique que certains s'en servent de manière interchangeable, considérant que «la distinction n'est pas conceptuellement nécessaire<sup>54</sup>, mais pratiquement, il arrive que le législateur attribue un régime différent à ce qu'il désigne sous le vocable de médiation et sous celui de conciliation»<sup>55</sup>. Au Québec, on a dit de ces deux concepts que :

Généralement, l'utilisation du mot «médiation» ou du mot «conciliation» n'a pas pour résultat d'orienter le processus de résolution de conflits. Le mot employé est souvent le résultat du vocabulaire utilisé dans un texte juridique, législatif ou réglementaire ou d'une politique administrative qui crée un mécanisme de résolution de conflits. Les textes législatifs ou autres se soucient rarement des nuances de vocabulaire entre le mot médiation et le mot conciliation. Au Québec, il n'y a aucune loi-cadre qui vient définir, organiser et délimiter la compétence des instances quant aux modes différents de règlement des litiges<sup>56</sup>.

<sup>53</sup> André-Jean Arnaud, *Dictionnaire encyclopédique de théorie et de sociologie du droit*, 2<sup>e</sup> éd., Paris, Librairie Générale de Droit et de Jurisprudence, 1993, s.v. «Alternatif (Droit-)».

<sup>54</sup> Claudette Ross, «La conciliation, un mode de règlement encore mal connu» dans Rodrigue Blouin, dir., *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec*, Cowansville (Qc), Yvon Blais, 1990, 395 à la p. 399 (« Sur le plan conceptuel, "conciliation" et "médiation" sont [...] considérées par la quasi-totalité des auteurs comme quasi-synonymes »). La littérature emploie donc indifféremment les termes «conciliation» et «médiation» pour désigner l'intervention d'un tiers auprès des parties afin de les aider à arriver à une entente.

<sup>55</sup> Jarroson, *supra* note 1 à la p. 1010.

<sup>56</sup> Réal Goulet, «La conciliation et la médiation» dans Barreau du Québec - Collection des habiletés, *Négociation*, École du Barreau du Québec, 2006, 19 à la p.19.

En considération de ces propos, on examinera plus loin comment les termes «médiation» et «conciliation» ont été respectivement intégrés dans les deux lois sous étude, soit la *L.N.T.* et la *L.A.T.M.P.*.

Par ailleurs, s'il demeure relativement simple de retracer les origines des modes alternatifs de règlement des litiges, et «s'il est assez aisé de tracer l'évolution légale de la conciliation [et de la médiation] au Québec pendant les 25 dernières années, il devient beaucoup plus difficile d'en cerner l'évolution sur le plan institutionnel»<sup>57</sup>. L'accroissement des modes alternatifs de règlement des litiges indique qu'ils semblent pallier aux difficultés rencontrées à l'intérieur du système judiciaire. Bien qu'il faille reconnaître les avantages que procurent les modes alternatifs, très peu de renseignements sont rapportés au sujet de la qualité des effets de ces interventions. En effet, les écrits au sujet des modes alternatifs de règlement des litiges se font relativement rares. Selon Ross, «les praticiens de la [conciliation/médiation ont] peu écrit sur leur métier ; peut-être serait-il plus juste de dire qu'ils ont peu publié ; il existe en effet [...] des documents sur la [conciliation/médiation], écrits soit à titre individuel ou à titre collectif par les [conciliateurs/médiateurs] québécois, mais ces documents n'ont connu qu'une circulation restreinte»<sup>58</sup>. Toujours selon Ross, même si plusieurs discussions ont mis en lumière «des mérites respectifs des régimes obligatoire et volontaire de [conciliation/médiation], ces discussions sont demeurées à toutes fins utiles presque purement théoriques et n'ont donné lieu qu'à un nombre limité d'études empiriques»<sup>59</sup>. Présentement, soit dix-sept ans plus tard, la médiation et la conciliation demeurent nébuleuses d'une part et surtout, en raison de leur processus confidentiel et d'autre part, parce que la majorité des écrits, qui se font peut-être moins rares, demeurent toujours théoriques étant donné l'absence d'études empiriques sur le sujet.

Au début des années 90, plusieurs auteurs relatent dans leurs écrits que les «connaissances sur l'évolution institutionnelle de la [médiation/conciliation] demeurent pour le moment très fragmentaires» et que «beaucoup d'études restent à faire»<sup>60</sup>. Ce constat semble être

---

<sup>57</sup> Ross, *supra* note 54 à la p. 397.

<sup>58</sup> *Ibid.* aux pp. 406-407.

<sup>59</sup> *Ibid.* à la p. 407.

<sup>60</sup> Ross, *supra* note 54 à la p. 417 ; Desmarais, «Nouvelles pratiques», *supra* note 20 à la p. 141.

attribuable au fait que «ce[s] mode[s] de règlement ne semble[nt] avoir suscité l'intérêt que d'un nombre restreint d'observateurs de la scène des relations industrielles»<sup>61</sup>. À ce jour, il faut admettre que plusieurs écrits traitent de la médiation civile, commerciale et pénale, mais rares sont ceux qui touchent au droit du travail et de ses rapports aux droits de la personne comme la protection à l'égard du harcèlement psychologique au travail. Une vérification de l'ensemble des articles portant sur le sujet des modes alternatifs a permis de relever que seulement deux sources traitent de la conciliation en matière de lésions professionnelles. La première source est le texte de Rachel Cox, traitant des ententes à l'amiable dans le contexte de lois d'ordre public et portant sur l'indemnisation des accidentés du travail<sup>62</sup>. La deuxième source est l'étude de Line Corriveau, adjointe spécialiste à la conciliation de la C.L.P., qui se base sur la jurisprudence et les statistiques opérationnelles afin de savoir si dans le cadre d'un règlement amiable l'accord est conforme à la loi et si le consentement des contractants est libre et éclairé<sup>63</sup>. Bien que pertinents pour la présente étude en ce qui a trait au processus de conciliation de la C.L.P., ces deux écrits ont toutefois été rédigés avant la mise en vigueur des dispositions en matière de harcèlement psychologique. Quant à la C.N.T., aucune étude portant particulièrement sur la procédure de médiation de cette Commission n'a été retracée. Le peu d'études portant sur le déroulement de la procédure de conciliation de la C.L.P. ainsi que l'absence de celles portant sur la procédure de médiation de la C.N.T. justifie l'intérêt d'analyser leurs effets à l'égard des justiciables, particulièrement pour ceux victimes de harcèlement psychologique<sup>64</sup>.

---

<sup>61</sup> Ross, *supra* note 54 à la p. 397.

<sup>62</sup> Rachel Cox, « Les ententes à l'amiable dans le contexte de lois d'ordre public : le cas de l'indemnisation des accidentés du travail » dans Barreau du Québec, Service de la formation permanente, *Développements récents en santé et sécurité*, Cowansville (Qc), Yvon Blais, 2000 à la p. 55 [Cox, « Ententes à l'amiable »].

<sup>63</sup> Line Corriveau, « Les règlements en conciliation : comment assurer leur survie ? » dans Barreau du Québec, Service de la formation permanente, *Développements récents en droit de la santé et de la sécurité au travail*, Cowansville (Qc), Yvon Blais, 2004 à la p. 147 [Corriveau, « Règlements en conciliation »].

<sup>64</sup> Voir généralement *La Revue de prévention et de règlement des différends*, Cowansville (Qc), Yvon Blais (revue qui a pour mission de promouvoir la diffusion des connaissances théoriques et appliquées guidant les développements et la pratique des modes de prévention et de règlement des différends. À ce jour, aucun des articles publiés dans la revue n'examine les deux Commissions sous étude) ; Rachel Cox, *Le règlement amiable des plaintes de discrimination et l'efficacité du régime de promotion et de protection des droits de la personne au Québec (1976-1997)*, mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en droit social et du travail, Université du Québec à Montréal, 2000 [non publié] [Cox, « Règlement amiable »] (Étude très pertinente quant à la notion du règlement amiable, mais qui analyse toutefois le sujet sous l'angle des plaintes de discrimination portées devant la *Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse*).

Un questionnement s'impose quant à l'absence d'études empiriques portant sur le déroulement de ces processus et de ces effets sur les justiciables. En l'absence d'études, on est porté à se demander si ces organismes assurent le respect des dispositions d'ordre public de la loi. La grande difficulté à déchiffrer ces processus relevant de l'impossibilité de vérifier la qualité des ententes conclues entre les parties en raison du principe de confidentialité, comment vérifier la teneur des règlements conclus lors de ces processus? Puisque l'instauration de ces processus appelle la participation active des parties au règlement de leur dossier, plusieurs questions se posent autant à l'égard du déroulement de ces processus que des résultats de ces ententes. Comment vérifier l'expérience des parties au processus même? Comment mesurer l'équilibre du rapport de force des parties? Que faut-il comprendre de l'expression "contrôle des décisions à prendre"<sup>65</sup>? Que signifie un climat de dialogue "propice aux échanges"<sup>66</sup>? Que faut-il entendre par service avantageux<sup>67</sup>? Tout en considérant les avantages de ces deux processus, l'analyse des statistiques opérationnelles de la C.N.T. ainsi que celles de la C.L.P. ne permet pas à elle seule de répondre à toutes ces questions.

#### 0.1.4 L'intérêt d'explorer l'application des pratiques alternatives aux litiges impliquant des allégations de harcèlement psychologique

L'analyse du traitement des plaintes pour harcèlement psychologique par les processus de médiation de la C.N.T. et de conciliation de la C.L.P. s'impose pour plusieurs raisons, mais deux raisons principales retiennent l'attention. La première raison est l'intérêt de suivre l'évolution de ces modes de règlement dans le contexte particulier de l'application des nouvelles dispositions de la *Loi modifiant la Loi sur les normes du travail*<sup>68</sup> portant sur le harcèlement psychologique. Parce qu'ils répondent aux embûches que rencontrent les justiciables lors de la procédure judiciaire traditionnelle : les coûts, les délais d'attente, mais surtout la lourdeur que peut représenter le traitement d'une plainte pour harcèlement psychologique, ces deux processus constituent une alternative potentiellement attirante pour ces salariés. D'ailleurs, le taux élevé de règlement qu'affichent ces deux processus en est

---

<sup>65</sup> Québec, Commission des normes du travail, « Médiation - Un service gratuit pour vous aider à régler un conflit dans les meilleurs délais » (été 2006), en ligne : Québec, Commission des normes du travail <[http://www.cnt.gouv.qc.ca/fr/gen/publications/pdf/c\\_0108.pdf](http://www.cnt.gouv.qc.ca/fr/gen/publications/pdf/c_0108.pdf)> [C.N.T., « Médiation »].

<sup>66</sup> *Ibid.*

<sup>67</sup> *Ibid.*

<sup>68</sup> *Supra* note 39.



révélateur par leur rendement quantitatif. Toutefois, ces taux considérables de règlement attirent l'attention pour ce qui est du rendement qualitatif de ces ententes. Aspect crucial des modes alternatifs de règlement des litiges, la confidentialité accentue la curiosité à l'égard de la prise en charge des victimes de harcèlement psychologique au travail et du support qui leur est octroyé à chaque étape du déroulement de ces processus. Cet aspect amène également à se questionner sur la protection accordée aux travailleurs suite au processus et sur les résultats engendrés à court comme à long terme. De plus, bien qu'elle confère aux processus tout son sens, leur existence contribue à diminuer en grande partie la jurisprudence des organismes juridictionnels concernés, jurisprudence qui est pourtant combien utile pour préciser l'application de certaines normes du travail. Par conséquent, la diminution du nombre de décisions empêche non seulement de connaître les paramètres de l'application de la loi et le sort réservé aux victimes de harcèlement psychologique, mais également d'obtenir de l'information d'intérêt collectif afin de mieux comprendre les causes et les conséquences du harcèlement psychologique.

La deuxième raison s'explique par l'intérêt porté au caractère des plaintes de harcèlement psychologique, plaintes qui opposent une personne vulnérable et un employeur qui dispose habituellement de plus de moyens, et parfois même la C.S.S.T., elle-même, qui peut intervenir en tant que partie à la C.L.P.. L'intérêt porté au rapport de force qui prévaut entre les parties lors d'un tel processus se joint au fait qu'il :

est possible de constater maintenant un raffinement du harcèlement en contexte organisationnel. «Des cadres sont formés au hopping, techniques de harcèlement avec l'aide de cabinets spécialisés où sont associés des psychologues, des sociologues, des gestionnaires et souvent des anciens militaires.» (Huchet, 2000, p. 8). Le but est simple : se débarrasser des salariés jugés indésirables avec tout le «professionnalisme» et l'apparente transparence des procédures de mise à l'écart. Leclerc, Le Blond et Roussin (2000) rapportent les propos d'intervenantes de la fonction publique québécoise qui constatent que : «certaines grosses entreprises qui peuvent se le permettre vont jusqu'à engager des avocats qui sauront analyser les subtilités de la loi afin de faire ce que bon leur semble, sans pour autant risquer une poursuite» (p.52)<sup>69</sup>.

---

<sup>69</sup> Christian Genest, Chantal Leclerc et Marie-France Maranda, «Les conduites de retrait comme stratégies défensives face au harcèlement psychologique au travail» *Perspectives Interdisciplinaires Sur le Travail Et la Santé – Pistes* (automne 2005), en ligne : <<http://www.pistes.uqam.ca/v7n3/articles/v7n3a5.htm>>.

Malgré ces astuces, la recevabilité d'une plainte fondée demeure possible, mais les stratégies de certaines de ces grosses entreprises donnent déjà le ton à un processus qui s'annonce plutôt coriace pour un salarié fragilisé et véritablement victime de harcèlement psychologique. Ce constat illustre sommairement les raisons pour lesquelles les enjeux des modes alternatifs de règlement des litiges en regard de la participation des victimes de harcèlement psychologique au processus de médiation de la C.N.T. ainsi qu'au processus de conciliation de la C.L.P. constituent un phénomène à ne pas négliger.

L'objet de cette recherche consiste donc à vérifier comment ces modes alternatifs, qui «[ne sont] pas seulement une alternative aux règles de procédure, mais également aux règles de fond (substantielles) [...puisque] c'est un moyen extrajudiciaire et extra-juridique de règlement des conflits»<sup>70</sup>, protègent adéquatement ces salariés. Bien que les dispositions sur le harcèlement psychologique soient d'ordre public<sup>71</sup> et qu'à cet effet, l'intégration du concept de harcèlement psychologique dans la *L.N.T.* constitue une meilleure reconnaissance sociale de ce problème, la prémisse retenue est que les modes alternatifs de règlement des litiges viennent contrecarrer cet objectif. Dans le cadre de sa recherche traitant du règlement amiable dans le contexte des plaintes de discrimination, Rachel Cox soutient que :

l'accent mis sur le règlement amiable des plaintes traduit une vision des litiges relatifs aux droits de la personne où le discours des droits est mis à l'écart et où les problèmes sociaux soulevés dans les plaintes sont renvoyés aux parties individuelles impliquées dans le litige. La fonction normative des droits édictés par la Charte est donc affaiblie par l'importance accordée au règlement amiable à titre de mode de résolution des plaintes de discrimination<sup>72</sup>.

Il est permis de croire que les plaintes pour harcèlement psychologique traitées selon les modes alternatifs de règlement des litiges risquent également d'engendrer des conséquences similaires. En raison de l'aspect confidentiel de ces processus, les plaintes pour harcèlement psychologique semblent également se transposer en conflits privés – où le discours des droits est également mis à l'écart - ayant pour conséquence d'individualiser le phénomène du

<sup>70</sup> Jarroson, *supra* note 1 à la p.1011.

<sup>71</sup> Art. 93 *L.N.T.*. Voir à ce sujet Pierre-André Côté, *Interprétation des lois*, 3<sup>e</sup> éd., Montréal, Thémis, 1999 à la p. 291.

<sup>72</sup> Cox, « *Règlement amiable* », *supra* note 64 à la p. x.

harcèlement psychologique, pourtant considéré comme étant un problème de société. En effet, bien que le harcèlement psychologique comprenne l'aspect individuel<sup>73</sup> du problème en raison de la relation entre le harceleur et la victime, les manifestations de harcèlement psychologique commises sur les lieux du travail ressortent grandement de la nouvelle organisation du travail<sup>74</sup>. De surcroît, cette situation relève également de l'aspect social<sup>75</sup> du phénomène, par les nouvelles transformations de la société et du monde du travail. Malgré le constat qui permet de relier le harcèlement psychologique à l'organisation du travail et à la suprématie de la productivité, il ressort que :

l'examen des pratiques montre plutôt que tout semble organisé, délibérément ou non, pour éviter que des liens soient faits entre les dynamiques singulières de harcèlement et le contexte collectif de travail : les professionnels engagés dans des processus de médiation sont muselés sous prétexte du respect de confidentialité, confinés à leur bureau et écartés des lieux d'analyse organisationnelle, voire politique, du phénomène, lorsque de tels lieux existent (Nos soulignements)<sup>76</sup>.

L'analyse des données publiées dans les rapports annuels de gestion de la C.N.T. et de la C.L.P. est révélatrice de la situation que connaissent les processus de médiation et de conciliation. Avec leur taux élevé de « réussite » on peut affirmer que les tribunaux spécialisés (C.R.T./C.L.P.) – tout au moins en ce qui concerne leur audience publique - ont perdu le monopole du traitement des plaintes. Qu'advient-il alors du contenu normatif des dispositions portant sur le harcèlement psychologique? Se pose alors le problème de la confidentialité de ces processus en regard de l'application de la loi. Comment évaluer la portée de la loi dans un tel contexte? Comment connaître l'application de la loi en regard de la protection des travailleurs? Est-ce que le recours systématique au processus de médiation de la C.N.T. et de conciliation de la C.L.P. a pour effet de freiner la promotion de la loi portant sur le harcèlement psychologique au travail et, par le fait même, de limiter la protection des victimes de harcèlement psychologique? Ces questions se posent

<sup>73</sup> Voir Julie Bourgault, *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 à la p. 17.

<sup>74</sup> Moreau, *supra* note 28 à la p. 33 ; Bourgault, *ibid.* à la p. 25.

<sup>75</sup> Voir Moreau, *ibid.* à la p. 29 ; Bourgault, *ibid.* à la p. 29.

<sup>76</sup> Chantal Leclerc, «Intervenir contre le harcèlement au travail : soigner et sévir ne suffisent pas» *Perspectives Interdisciplinaires Sur le Travail Et la Santé – Pistes* (automne 2005), en ligne : <http://www.pistes.uqam.ca/v7n3/articles/v7n3a4.htm>.

manifestement en raison de la grande importance qu'ont les deux Commissions (C.R.T./C.L.P.) dans l'élaboration des règles régissant les relations du travail relevant de leur champ respectif. Les processus de médiation et de conciliation ont pour conséquence de rendre énigmatique la véritable application de la loi et la compréhension de la nature véritable des résultats obtenus demeure floue, notamment en raison de la pénurie de la jurisprudence qui en résulte. Certes, le processus est confidentiel. Il est de mise de respecter la volonté de ceux qui souhaitent éviter d'étaler leur débat publiquement et, il est également essentiel de prôner le respect du principe de confidentialité des processus alternatifs en raison du rôle fondamental que représente ce principe dans le cadre de ces processus. Néanmoins, la C.N.T. reconnaît que sa crédibilité «découle, en grande partie, de la jurisprudence développée suite à la représentation effectuée par l'organisme devant les instances judiciaires qui a grandement contribué à préciser la façon d'appliquer certaines normes du travail»<sup>77</sup>. Il faut croire que les modes alternatifs de règlement des litiges, en regard du harcèlement psychologique, doivent aussi contribuer à combattre ce phénomène. Alors, se pose une autre question d'importance qui est de savoir comment ces modes alternatifs peuvent contribuer à combattre le harcèlement psychologique au travail? Comment les modes alternatifs peuvent servir la protection de la victime du harcèlement psychologique qui porte plainte à la C.N.T. ou justiciable à la C.L.P.? Quelle vision adopter à l'égard du traitement de ces plaintes? À cet effet, devrait-il avoir des limites au caractère confidentiel des processus de médiation et de conciliation? Selon Chantal Leclerc :

Le processus de médiation doit être strictement confidentiel [...], car [c]ette condition est cruciale pour protéger la personne plaignante et celle du présumé agresseur, mais aussi afin de donner au processus toutes ses chances de porter fruit ; pour en venir à une entente, les parties ont besoin de se sentir en confiance et de discuter librement. Si les personnes qui se confient à un médiateur savent que leurs propos pourraient être utilisés contre elles, dans une éventuelle procédure d'enquête ou lors de l'arbitrage d'un grief, leur démarche risquerait évidemment d'être compromise. L'obligation de confidentialité est aussi faite aux personnes qui peuvent accompagner les parties en présence dans le processus de médiation. [...] Malgré ces avantages, la médiation comporte pourtant des limites et des risques. Le principal risque associé à la médiation consiste à considérer le

---

<sup>77</sup> Sylvain Lefebvre, Isabelle Paradis et Robert L. Rivest, «La Commission des normes du travail : ses pouvoirs et compétences en matière de processus d'enquête et d'intervention judiciaire» dans Barreau du Québec, Service de la formation permanente, *Développements récents en droit du travail*, Cowansville (Qc), Yvon Blais, 2004, 287 à la p. 292.

harcèlement psychologique au travail comme une affaire de dynamique interindividuelle et à évacuer la prise en compte des dimensions organisationnelles et culturelles inhérentes à plusieurs situations. Au-delà de la nécessité des services confidentiels de médiation, la situation de ces services à la marge de l'organisation soulève des problèmes majeurs lorsque l'information d'intérêt collectif qui s'y révèle reste totalement enfermée dans la sphère privée. Pour éviter ce piège, il importe que les renseignements obtenus dans un contexte de traitement informel des plaintes soient dénominalisés et dépersonnalisés afin de faire l'objet d'analyses plus globales et distanciées. La compréhension de l'étiologie du harcèlement et la mise en œuvre de mesures préventives devraient passer par de telles analyses (Nos soulignements)<sup>78</sup>.

Vu sous cet angle, la dénominalisation et la dépersonnalisation représentent-elles la solution véritable ou du moins une partie de la solution? Ou encore, faudrait-il envisager une approche particulière pour le traitement des plaintes pour harcèlement psychologique? Voyons, à ce sujet, quelques opinions émises à l'égard du traitement des plaintes pour harcèlement psychologique.

#### 0.1.5 Les différentes approches au traitement des plaintes pour harcèlement psychologique par les modes alternatifs de règlement des litiges

Certains sont d'avis que les litiges qui traitent de harcèlement psychologique ou de discrimination au travail se prêtent bien aux modes alternatifs de règlement :

Alors qu'aucune des parties n'ose l'avouer dans une procédure classique, il n'est pas rare de constater en médiation que l'employeur souhaite préserver l'image (voire la survie financière) de l'entreprise et que le travailleur a la volonté de ne pas ébruiter le conflit qu'il est en train de vivre (modification de fonction non désirée, révision d'une évaluation, rupture de confiance, voire même harcèlement ou discrimination) (Nos soulignements)<sup>79</sup>.

Bien que les modes alternatifs de règlement des litiges soient en émergence dans plusieurs domaines du droit (civil, commercial, pénal, familial, etc.), d'autres diront plutôt que lorsqu'on traite de droits fondamentaux on doit «éviter d'importer servilement dans les droits

<sup>78</sup> Leclerc, *supra* note 76.

<sup>79</sup> Olivier Moreno, «La médiation et la conciliation en matière de droit du travail : nouveaux outils de résolution de conflits sociaux à visage humain» dans *Revue de Prévention et de Règlement des Différends*, Cowansville (Qc), Yvon Blais, printemps 2005, 67 à la p. 76.

de la personne les pratiques et techniques ayant cours dans les autres domaines»<sup>80</sup>. Par définition, le harcèlement psychologique porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique de la personne<sup>81</sup>. En ce sens, l'utilisation des concepts de dignité et d'intégrité renvoient au respect des droits et libertés intrinsèques reconnus aux articles 1 et 4 de la *Charte québécoise*, assises fondamentales de notre droit<sup>82</sup>. Cette définition inclut également le harcèlement sexuel au travail ainsi que le harcèlement lié à l'un des motifs énumérés à l'article 10 de la *Charte québécoise*. À ce sujet, la professeure Lippel précise en effet que :

Les débats permettent également de constater que le texte est conçu pour inclure le harcèlement discriminatoire, notamment le harcèlement sexuel, dans la définition du harcèlement psychologique. Alors que les membres de la CET s'interrogeaient sur la pertinence d'inclure les termes "ou non désirés" dans la définition, le ministre explique la raison d'être de cette formulation : «Ça, c'est vraiment maintenu pour s'assurer [de ne pas] exclure de notre notion de harcèlement psychologique, la partie de harcèlement sexuel, qui n'est pas nécessairement hostile, qui est probablement même pas hostile, mais qui peut être vraiment non désirée»<sup>83</sup>.

En raison des enjeux reliés à la *Charte québécoise*, certains croient que dès qu'un principe de justice fondamentale est atteint, la justice traditionnelle est mieux placée pour gérer la situation. Ces auteurs notent que :

Notre expérience personnelle nous a convaincu qu'un mode de résolution des différends est un outil. Comme tous les outils, il convient à certaines situations et à certains professionnels, et non à d'autres. Certains différends, particulièrement dans les plaintes de discrimination et d'exploitation, doivent demeurer du ressort exclusif du système judiciaire (Nos soulignements)<sup>84</sup>.

<sup>80</sup> Pascal Kewa Mutombo, «Médiation et discrimination» dans *Revue de Prévention et de Règlement des Différends*, Cowansville (Qc), Yvon Blais, hiver 2005, 29 à la p. 41.

<sup>81</sup> Art. 81.18 *L.N.T.* « 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 ».

<sup>82</sup> Les articles 1 et 4 de la *Charte Québécoise* traitent respectivement du droit à la vie et de la sauvegarde de la dignité, voir *supra* note 30.

<sup>83</sup> Lippel, « Portrait des recours juridiques », *supra* note 45.

<sup>84</sup> Mutombo, *supra* note 80, 29 à la p. 41.

La première vision est celle pour qui la médiation sert à éviter d'ébranler la structure organisationnelle. En ce sens, la fonction des modes alternatifs de règlement des litiges sert davantage d'outil de nature purement privée permettant de gérer les plaintes pour harcèlement psychologique afin d'éviter d'étaler ces débats publiquement. La deuxième vision est celle pour qui la médiation doit reconnaître les valeurs véhiculées par la Charte. De ce point de vue, la loi portant sur le harcèlement psychologique peut être perçue avant tout comme un instrument de changement social et de promotion active des droits des victimes en ce domaine.

Certains auteurs favorisent le traitement des plaintes pour harcèlement psychologique par les modes alternatifs de règlement des litiges pour plusieurs raisons, mais vont encore plus loin et proposent des méthodes particulières pour le traitement de ces plaintes.

En premier lieu, certains auteurs sont d'avis que les modes alternatifs de règlement des conflits sont appropriés pour traiter les plaintes pour harcèlement psychologique en ce que la médiation :

permet et encourage l'expression de sentiments et d'émotions dans des situations où cela est particulièrement important, mais elle permet également de dégager des options et des solutions créatives, tout en évitant tous les désagréments traditionnellement associés aux actions en justice et en permettant aux parties de mettre très rapidement derrière eux un problème qui a pu véritablement empoisonner leur vie et, indirectement, celle de leurs collègues<sup>85</sup>.

Dans le but d'utiliser la stratégie convenable au traitement du litige, ces auteurs insistent sur l'importance d'identifier la catégorie dans laquelle se trouvent les personnes accusées pour atteindre la solution efficace. À cet égard, il serait possible d'identifier trois types de harceleur, soit :

- a) l'auteur intentionnel du harcèlement (*l'accusé véritablement coupable du comportement en question, en pleine connaissance de cause*) ;

---

<sup>85</sup> Roy, Schneebalg et Galton, *supra* note 2 à la p. 173.



- b) l'auteur involontaire (*l'accusé qui n'a véritablement pas compris que son comportement n'était pas apprécié, mais au contraire était perçu comme choquant, humiliant et constituant un véritable harcèlement moral ou sexuel*) et ;
- c) l'accusé innocent (*l'accusé parfaitement innocent, dont le comportement ne répondait en rien à la définition du harcèlement moral ou sexuel ou qui fait l'objet d'une véritable calomnie*)<sup>86</sup>.

Selon ces auteurs, l'identification de la catégorie correspondant au type du présumé harceleur permettrait aux parties de bénéficier d'une stratégie de médiation adaptée à leur situation puisque l'identification de cette catégorie par le médiateur fera que « la stratégie se révélera fort différente selon les cas »<sup>87</sup>. On note ainsi que, dans le but de trouver une solution amiable intrinsèque aux différents litiges relatifs au harcèlement psychologique, la présence du présumé harceleur semble favorable au règlement du litige. Il faut souligner que, dans le cadre d'un recours en vertu de la *L.N.T.*, le harceleur n'est pas partie à la cause, sauf dans les cas où l'employeur est l'auteur présumé du harcèlement. La responsabilité d'assurer au salarié un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique « échoit à l'employeur lui-même et non à l'auteur présumé du harcèlement psychologique. C'est l'employeur qui a la responsabilité de fournir à ses salariés des conditions de travail justes, raisonnables et de respecter leur santé, sécurité, dignité et intégrité psychologique et physique »<sup>88</sup>.

Le traitement des plaintes pour harcèlement psychologique fait l'objet d'une deuxième prise de position. Certains auteurs proposent une autre approche, fondée sur la qualification préalable du différend pour déterminer l'approche appropriée au traitement d'une plainte pour harcèlement psychologique. Ces auteurs prétendent qu'il faut d'abord qualifier la nature du différend avant de réfléchir aux conditions dans lesquelles celui-ci doit se résoudre. En effet, c'est la nature du diagnostic posé, à savoir un conflit ou un litige, qui détermine l'approche appropriée pour résoudre le problème par la médiation/conciliation ou le processus judiciaire traditionnel.

---

<sup>86</sup> *Ibid.* aux pp. 171-173.

<sup>87</sup> *Ibid.* à la p. 173.

<sup>88</sup> Québec, Commission des normes du travail, *Interprétation de la Loi sur les normes du travail, de ses règlements et de la Loi sur la fête nationale*, Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2006 à la p. 89 [C.N.T., « Interprétation de la *L.N.T.* »]. Voir toutefois la décision *Marois et CDPDJ*, 2006 QCCRT 0359, P. Flageole, P. Cyr et A. Turcotte, commissaires (requête en révision judiciaire rejetée, C.S. Montréal, 500-17-032266-069, 06-11-13, j. André Denis). Dans cette affaire, la C.R.T. a exceptionnellement permis à la personne harcelante, en l'occurrence monsieur Marois, président de la *CDPDJ*, d'intervenir comme partie au litige. L'autorisation d'intervention s'appuie principalement sur le fait que seule la conduite de ce président était en cause et que la Commission se dissociait de son président dans le cadre du litige.



En résumé, les litiges fondés sur les droits et libertés de la personne (harcèlement discriminatoire) ainsi que ceux portant sur la « réglementation organisationnelle » (reconnaissance d'un manquement aux politiques réglementaires en matière de harcèlement) relèveraient du processus judiciaire. D'abord, parce que les litiges fondés sur les droits et libertés de la personne portent atteinte aux droits fondamentaux et ensuite, parce que les litiges fondés sur la « réglementation organisationnelle » ont trait au « droit disciplinaire » qui lui, est de « nature pénale ». À l'inverse, le conflit interpersonnel et personnel (conflit de personnalité), le conflit de gestion (problème dans l'organisation du travail) et enfin le conflit de vivre-ensemble (présence de harcèlement où tous se taisent) seraient à même d'être mieux gérés par les modes alternatifs<sup>89</sup>. Ainsi, c'est à la lumière de ces différentes approches que nous allons examiner les pratiques de la C.N.T. et de la C.L.P.

Dans son mémoire portant sur le règlement amiable des plaintes de discrimination et l'efficacité du régime de promotion et de protection des droits de la personne, Rachel Cox souligne que :

ce qui nuit à l'efficacité du régime de promotion et de protection des droits de la personne découle de deux pratiques : l'application d'une politique de règlement amiable de toutes les plaintes de discrimination sans aucun discernement, et le manque d'arrimage entre le règlement amiable et un mode juridictionnel de résolution des plaintes garantissant la fonction normative des droits de la personne<sup>90</sup>.

En l'espèce, nous allons voir si un problème similaire se pose à l'égard du traitement des plaintes pour harcèlement psychologique. C'est donc à la lumière de ces divergences d'opinions et des diverses stratégies élaborées pour le traitement de ces plaintes qu'est effectuée cette analyse. En tenant compte de la définition retenue par le législateur et du caractère préventif de cette législation, il y a lieu de se demander comment la procédure de médiation contribue à prévenir le harcèlement psychologique et comment le processus de conciliation procède pour éviter d'exposer à nouveau le salarié à ce problème lors du retour au travail.

<sup>89</sup> Louise Lalonde et Georges A. Legault, «Médiation organisationnelle : une intervention spécifique aux organisations ? Quelques réflexions préliminaires» dans *Revue de Prévention et de Règlement des Différends*, Cowansville (Qc), Yvon Blais, automne 2004, 1 aux pp. 14-27.

<sup>90</sup> Cox, « *Règlement amiable* », *supra* note 64 à la p. 183.

## 0.2 Méthodologie et présentation du plan

L'analyse proposée dans cette étude est issue : (1) d'une revue des écrits disponibles sur le sujet traité, soit la législation, la jurisprudence, la doctrine ainsi que les documents produits par les organismes gouvernementaux en cause et ; (2) d'une enquête de terrain menée auprès de professionnelles et de professionnels intervenant au sein des processus de médiation de la C.N.T. et de conciliation de la C.L.P..

La revue de la littérature débute en 1991 et se termine à l'été 2007. L'intérêt de commencer à cette date repose sur le fait que c'est depuis 1991 que la *L.N.T.* oblige la Commission à offrir des services de médiation alors que c'est à cette même époque que le tribunal qui a précédé la C.L.P., soit la Commission d'appel en matière de lésions professionnelles commence à explorer les possibilités de créer un service de conciliation.

L'étude analyse les nouvelles dispositions législatives en matière de harcèlement psychologique : les articles 81.18 à 81.20 *L.N.T.* portant sur les droits des salariés et les obligations des employeurs ainsi que les articles 123.6 à 123.16 *L.N.T.* qui prévoient les recours et les remèdes en cette matière. Elle analyse également l'encadrement législatif du processus de conciliation prévu aux articles 429.44 à 429.48 *L.A.T.M.P.* ainsi que le *Cadre d'exercice de la conciliation à la C.L.P.*

Nous avons choisi d'analyser la jurisprudence de la C.L.P. seulement, en raison de l'encadrement législatif du processus de conciliation, contrairement au processus de médiation de la C.N.T.. Cette analyse, qui porte sur l'encadrement législatif du processus de conciliation, consiste à décrire la diversité des problèmes soulevés lors d'ententes qui sont, sauf exception, finales et sans appel. Bien que l'analyse jurisprudentielle relève quelques décisions rendues sous l'autorité de la C.A.L.P en raison de principes établis sous cette juridiction par l'entremise de l'ancien article 421 *L.A.T.M.P.*, elle couvre principalement les décisions de la C.L.P. d'une part, parce que la C.L.P. fait l'objet de cette étude et d'autre part, parce que c'est depuis la création de cette Commission que la conciliation a pris beaucoup plus d'ampleur.

Quant aux documents gouvernementaux recensés, il s'agit principalement des rapports annuels de gestion des deux Commissions (~1991 à 2007), de certains débats tenus à l'Assemblée nationale lors de diverses Commissions et de plusieurs autres documents publiés par la C.N.T. et la C.L.P.

Nous avons choisi de réaliser des entrevues afin de mieux comprendre le déroulement pratique des processus étudiés et plus spécifiquement les défis particuliers d'application de ces processus aux litiges en matière de harcèlement psychologique. La réalisation d'entrevues repose également sur le fait que les ententes conclues en cours de médiation et de conciliation sont confidentielles ce qui attire l'attention sur la pénurie d'information quant au contenu de ces ententes et sur l'impossibilité d'analyser leurs résultats à l'égard des victimes elles-mêmes. À cette fin, huit entrevues individuelles comprenant quatre catégories de personnes ont été réalisées. Ces entrevues ont été menées auprès de professionnelles et professionnels représentant : (a) le service de médiation (Porte-parole de la C.N.T.) et de conciliation (Conciliateur de la C.L.P.) ; (b) de représentants des parties (employeurs et salariés) lors de ces processus ; (c) d'intervenants en relation d'aide œuvrant auprès de personnes victimes de harcèlement psychologique et qui offrent des services d'accompagnement lors d'une médiation ou d'une conciliation et ; (d) de représentants d'associations communautaires représentant les intérêts des travailleurs, soit une porte-parole d'un organisme de défense des droits des travailleurs et un porte-parole d'un organisme représentant les droits des travailleurs accidentés.

Les entrevues ont été effectuées après avoir obtenu l'approbation du comité d'éthique du Département des sciences juridiques de l'U.Q.A.M.. Les entrevues semi-dirigées ont été effectuées à l'aide de grilles d'entrevues. Elles ont été, à l'exception de deux entrevues, enregistrées et transcrites, et les extraits cités dans ce mémoire sont tirés de ces transcriptions.

L'ensemble de ces sources permet ensuite de présenter les résultats de cette étude en tenant compte des similarités et des différences quant aux approches de ces deux organismes administratifs.

L'étude est composée de deux parties comprenant chacune deux chapitres. La première partie est consacrée au traitement des plaintes pour harcèlement psychologique par le processus de médiation de la C.N.T.. La deuxième partie est consacrée au traitement des litiges relatifs au harcèlement psychologique par le processus de conciliation de la C.L.P..

Les premiers chapitres de ces parties traitent de l'essor de ces deux processus, soit : (1) l'essor du processus de médiation à la C.N.T. et ; (2) l'essor du processus de conciliation à la C.L.P.. L'analyse, qui présente la littérature recensée au sujet de leur fonctionnement, consiste principalement à présenter et décrire ces modes alternatifs de règlement des litiges de leur mise en place à partir de 1991 jusqu'à ce jour, ce qui permet de comprendre certains enjeux particuliers pour les parties. Puisque les résultats des ententes conclues lors de ces processus peuvent dépendre de l'intervention du médiateur et du conciliateur, le rôle de ces deux acteurs est également analysé. Ces chapitres donnent un aperçu des divers « motifs de fermeture » de dossiers relativement aux plaintes pour harcèlement psychologique déposées à la C.N.T. ainsi que les différentes formes que peuvent prendre les ententes conclues à la C.L.P. (accord – transaction – désistement). Cette analyse avait notamment pour objectif de découvrir comment se gère la réconciliation des parties en matière de harcèlement au travail ainsi que le retour au travail, le cas échéant. Enfin, un regard sur les avantages et les inconvénients des caractéristiques de ces processus - rapidité de traitement, climat propice aux échanges par leur processus informel, économie d'argent - viennent compléter les premiers chapitres de cette analyse.

Les deuxièmes chapitres des parties traitent des aspects spécifiques au harcèlement psychologique : (1) lors du traitement des plaintes pour harcèlement psychologique par le processus de médiation (C.N.T.) et ; (2) lors du traitement des réclamations pour des lésions professionnelles attribuables au harcèlement psychologique par le processus de conciliation (C.L.P.). Dans un premier temps, ces chapitres décrivent le cheminement d'une plainte pour harcèlement psychologique portée à la C.N.T. ainsi que le cheminement de la procédure de reconnaissance d'une lésion professionnelle attribuable au harcèlement psychologique de la C.S.S.T. à la C.L.P.. Dans un second temps, ces chapitres traitent des enjeux particuliers pouvant affecter l'expérience des salariés impliqués dans les litiges relatifs au harcèlement

psychologique lors du processus de médiation à la C.N.T. et de celle des justiciables lors du processus de conciliation à la C.L.P.. Dans le but de connaître les enjeux spécifiques au traitement des plaintes pour harcèlement psychologique ainsi qu'aux réclamations pour lésions professionnelles en cette matière, l'analyse de la littérature traitant des modes alternatifs est effectuée en tenant compte des spécificités des enjeux soulevés par les nouvelles dispositions portant sur le harcèlement psychologique.

L'étude analyse le rôle des divers intervenants impliqués au sein de la médiation et de la conciliation et leur approche auprès de salariés fragiles psychologiquement. L'étude présente ainsi les préoccupations des personnes interviewées à l'égard des processus en général et des besoins particuliers des victimes de harcèlement psychologique. Elle établit les différences entre la participation d'un travailleur représenté et celle d'un travailleur non représenté.

L'étude conclut avec une analyse des similarités et des différences entre les processus de ces deux organismes. Malgré plusieurs différences, elle démontre que les ententes conclues lors de ces processus ne permettent pas à la victime d'obtenir la reconnaissance du harcèlement psychologique commise à son égard. Elle établit que l'objectif législatif qui est de favoriser une dénonciation précoce du harcèlement afin de permettre de maintenir les victimes en emploi semble compromis, puisque le règlement avant procès se résout très souvent par la rupture du lien d'emploi.

PREMIÈRE PARTIE

LE TRAITEMENT DES PLAINTES POUR HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE PAR  
LE PROCESSUS DE MÉDIATION DE LA COMMISSION DES NORMES DU TRAVAIL

Cette partie se compose de deux chapitres. Dans un premier temps (chapitre 1), nous allons explorer l'essor de la médiation à la Commission des normes du travail (C.N.T.). Dans un deuxième temps (chapitre 2), nous examinerons les spécificités du processus de médiation de la Commission en matière de plaintes pour harcèlement psychologique.

## CHAPITRE I

### L'ESSOR DU PROCESSUS DE MÉDIATION À LA COMMISSION DES NORMES DU TRAVAIL

En 2006, le Québec comptait environ 3 234 000 salariés. La C.N.T. évalue à près de 2 911 000 le nombre de salariés assujettis à la *Loi sur les normes du travail (L.N.T.)*, soit 90% des salariés du Québec. De ce nombre, 1 686 000, soit 58%, n'ont que cette loi pour encadrer leurs conditions de travail<sup>91</sup>. Chaque année, des milliers de salariés assujettis à la loi déposent des plaintes à la C.N.T. parce qu'ils croient être victimes d'une atteinte à un droit que leur reconnaît la loi. Les plaintes déposées par ces salariés ont trait à cinq types de recours. Il s'agit de la plainte pécuniaire (art. 98 à 121 et 139 à 147 *L.N.T.*), de la plainte contre une pratique interdite (art. 122 à 123.5 *L.N.T.*), de la plainte contre un congédiement fait sans une cause juste et suffisante (art. 124 à 135 *L.N.T.*), de la plainte liée au maintien du statut de salarié (art. 86.1 *L.N.T.*) et finalement, de la plainte contre le harcèlement psychologique (art. 123.6 à 123.16 *L.N.T.*).

Dans le cadre de trois de ces recours, les salariés bénéficiant d'une plainte jugée recevable, en raison du non-respect par l'employeur des normes prévues dans la *L.N.T.* ou ses règlements, ont la possibilité d'accepter ou non le service de médiation. La tenue d'une médiation est alors possible dans le cadre d'un recours à l'encontre d'une pratique interdite, où «[l]a Commission peut, avec l'accord des parties, nommer une personne qui tente de régler la plainte à la satisfaction des parties»<sup>92</sup>. Elle est également possible dans le cadre d'un recours

---

<sup>91</sup> C.N.T., « *Rapport annuel : 2006-2007* », *supra* note 49 à la p. 10.

<sup>92</sup> *L.N.T.*, *supra* note 40, art. 123.3.

à l'encontre d'un congédiement fait sans une cause juste et suffisante, alors que la loi stipule que «[s]ur réception de la plainte, la Commission des normes du travail peut, avec l'accord des parties, nommer une personne qui tente de régler la plainte à la satisfaction des intéressés»<sup>93</sup>. Enfin, dans le cadre d'un recours en cas de harcèlement psychologique «[l]a Commission peut en tout temps, au cours de l'enquête et avec l'accord des parties, demander au ministre de nommer une personne pour entreprendre avec elles une médiation»<sup>94</sup>. Nous verrons d'ailleurs (section 2.1.4) que c'est seulement en matière de harcèlement psychologique que le législateur a prévu la possibilité d'effectuer une médiation par une personne nommée par le ministère du Travail.

### 1.1 La mise en place du service de médiation

L'histoire des normes du travail montre que la déjudiciarisation des plaintes faisait déjà l'objet de préoccupations au moment même où le démantèlement menaçait la Commission du salaire minimum. Le rapport d'une étude menée en 1974 par la firme Mineau et Allard, - dans le but d'améliorer la qualité des services rendus par la Commission et d'en réduire les coûts de fonctionnement - , «déploie que malgré les tentatives isolées de quelques inspecteurs, la direction de la Commission n'ait rien fait pour "déjudiciariser" le traitement des plaintes, alors que la tendance dans la gestion des ressources humaines des entreprises est alors de privilégier le dialogue pour résoudre les conflits»<sup>95</sup>. Mais, à ce moment, la Commission du salaire minimum est en crise, et «[p]endant 20 ans, de 1960 à 1980, la Commission sera essentiellement occupée à tenter (sans succès, si ce n'est vers la fin) de se réorganiser, la menace de sa dissolution pesant sur elle comme une épée de Damoclès»<sup>96</sup>. La situation nécessitant des changements considérables, c'est avec la *L.N.T.* qu'un nouveau souffle est donné à la Commission.

Depuis l'entrée en vigueur de la *L.N.T.*, plusieurs modifications y ont été apportées, mais deux révisions majeures, qui se distinguent de ces nombreuses modifications, rejoignent

---

<sup>93</sup> *Ibid.*, art. 125.

<sup>94</sup> *Ibid.*, art. 123.10.

<sup>95</sup> Christian Desilets et Denis Ledoux, *Histoire des normes du travail au Québec de 1885 à 2005 : de l'Acte des manufactures à la Loi sur les normes du travail*, Québec, Publications du Québec, 2006 à la p. 197.

<sup>96</sup> *Ibid.* à la p. 204.



directement l'objet de cette étude. La première révision, effectuée sous la gouverne de M. André Bourbeau<sup>97</sup>, remonte à 1990 avec le projet de loi n° 97<sup>98</sup>. Entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 1991, cette première révision majeure ajoute une 5<sup>e</sup> fonction à la C.N.T. par l'institution d'un nouveau mandat général de médiation pour la Commission<sup>99</sup>. La deuxième révision, cette fois sous la gouverne de M. Jean Rochon<sup>100</sup> et beaucoup plus récente, est celle de décembre 2002 avec laquelle le législateur, en adoptant le projet de loi n° 143, vient ajouter les dispositions ayant trait au harcèlement psychologique au travail<sup>101</sup> constituant par le fait même une législation novatrice en Amérique du Nord.

### 1.1.1 Le mandat de la C.N.T.

Précédée de plusieurs lois<sup>102</sup>, la *L.N.T.*, adoptée le 22 juin 1979, est entrée en vigueur le 16 avril 1980. L'objet principal de cette loi consiste en l'établissement de conditions de travail minimales auxquelles les employeurs et les salariés doivent se soumettre et en dessous desquelles les parties ne peuvent négocier. La nécessité d'un cadre législatif établissant des normes de protection minimales pour les salariés s'explique par le fait que :

Devant la faiblesse du salarié, en raison de sa capacité réelle de négociation réduite à sa dernière expression (le non hypothétique), il importait que l'État établisse des seuils par respect pour l'homme, alors que certains employeurs, les «capitaines d'industrie», semblaient incapables de saisir le tort qu'ils causaient, aveuglés qu'ils étaient par les contraintes de la production ou par leurs ambitions<sup>103</sup>.

---

<sup>97</sup> *Ibid.* (« Né en 1936, député libéral, ministre de la Main-d'œuvre, de la Sécurité du revenu et de la Formation professionnelle dans le cabinet Bourassa, il pilota l'adoption du projet de loi 97 sanctionné le 20 décembre 1990 visant à réviser la *Loi sur les normes du travail* » à la p. 146).

<sup>98</sup> *Loi modifiant la Loi sur les normes du travail et d'autres dispositions législatives*, L.Q. 1990, c. 73.

<sup>99</sup> *Ibid.*, art. 5.

<sup>100</sup> Desilets et Ledoux, *supra* note 95. (« Né en 1938, député du Parti québécois, ministre du Travail dans le Cabinet Landry, il pilota l'adoption du projet de loi 143 sanctionné le 19 décembre 2002 visant à réviser la *Loi sur les normes du travail* » à la p. 146).

<sup>101</sup> *Loi modifiant la Loi sur les normes du travail et d'autres dispositions législatives*, *supra* note 39.

<sup>102</sup> *L'Acte des manufactures* 1885, 48 Vict., c. 32 ; *Loi des établissements industriels* 1894, 57 Vict., c. 30 ; *Loi du salaire minimum des femmes*, S.Q. 1919, c. 11 ; *Loi des salaires raisonnables*, S.Q. 1937, c. 50 ; *Loi du salaire minimum*, S.Q. 1940, c. 39 ; *Loi sur les établissements industriels et commerciaux*, L.R.Q., c. E-15.

<sup>103</sup> Fernand Morin et Jean-Yves Brière, *Le droit de l'emploi au Québec*, Montréal, Wilson & Lafleur, 1998 à la p. 445.

La *L.N.T.* est une loi d'ordre public et, à moins d'une disposition expresse, nul ne peut y déroger<sup>104</sup>. Par conséquent, une disposition d'une convention ou d'un décret qui déroge à une norme du travail est nulle de nullité absolue<sup>105</sup>. À ce sujet, il faut bien comprendre du caractère de la *L.N.T.* qu'il «s'agit d'un faisceau de seuils, de balises et de barèmes qui aménagent la toile de fond normative à partir de laquelle les parties peuvent exercer respectivement et mutuellement leur liberté contractuelle»<sup>106</sup>. Dès lors, l'article 94 de cette loi permet au salarié, par l'entremise d'une convention ou d'un décret, d'obtenir des conditions de travail plus avantageuses aux normes minimales prévues à la loi. Et, «[s]elon la règle d'interprétation énoncée à l'article 41 de la *Loi d'interprétation*<sup>107</sup>, les normes doivent être interprétées libéralement de façon à permettre la réalisation des objectifs poursuivis par la loi»<sup>108</sup>.

C'est à la Commission des normes du travail que la *L.N.T.* confère la mission de surveiller l'application des normes du travail<sup>109</sup>. Dans le but d'y parvenir, le mandat de la Commission s'effectue par la réalisation de plusieurs fonctions que l'on retrouve énumérées à l'article 5 de la loi.

5. La Commission surveille la mise en œuvre et l'application des normes du travail. Elle exerce en particulier les fonctions suivantes :

- 1° informer et renseigner la population en ce qui a trait aux normes du travail ;
- 1.1° informer et renseigner les salariés et les employeurs sur leurs droits et leurs obligations prévus à la présente loi ;
- 2° surveiller l'application des normes du travail et s'il y a lieu, transmettre ses recommandations au ministre ;
- 3° recevoir les plaintes des salariés et les indemniser dans la mesure prévue par la présente loi et les règlements ;
- 4° (paragraphe abrogé) ;
- 5° tenter d'amener les employeurs et les salariés à s'entendre quant à leurs mésententes relatives à l'application de la présente loi et des règlements.

<sup>104</sup> *L.N.T.*, *supra* note 40, art. 93.

<sup>105</sup> *Ibid.*, art. 93, al. 2.

<sup>106</sup> Morin et Brière, *supra* note 103 à la p. 443.

<sup>107</sup> *Loi d'interprétation*, L.R.Q., c. I-16.

<sup>108</sup> Robert P. Gagnon, *Le droit du travail du Québec*, 4<sup>e</sup> éd., Cowansville (Qc), Yvon Blais, 1999 aux pp. 130-131.

<sup>109</sup> *L.N.T.*, *supra* note 40, art. 4.

Objet de la présente étude, cette dernière fonction confirme les orientations déjà prises, par quelques inspecteurs de la Commission du salaire minimum, quelques années auparavant. Mais qu'en est-il de cette cinquième fonction? Mises en place au début des années quatre-vingt-dix, les activités de rapprochement des parties, telles qu'on les appelle aujourd'hui, constituent les pratiques prédominantes de gestion des plaintes de la C.N.T.. Depuis la prise de leur essor au milieu de la décennie quatre-vingt-dix et jusqu'à ce jour, les activités de rapprochement des parties conduisent, en moyenne, à soixante-cinq pour cent des cas à une entente (*voir* tabl. 1.1).

### 1.1.2 L'encadrement législatif de la médiation

La *Loi sur les normes du travail* de 1979 avait déjà amorcé l'encadrement législatif de la médiation dans le cadre d'un recours à l'encontre d'un congédiement fait sans une cause juste et suffisante. Déjà à ce moment, cette loi énonçait la possibilité de nommer une personne qui tenterait de régler la plainte à la satisfaction des intéressés<sup>110</sup>. Intégrée seulement dans le cadre de ce recours, dix années s'écouleront avant que la médiation gagne de l'ampleur au sein de l'organisme. En effet, dans le but d'élargir la pratique de la médiation, la C.N.T. manifeste son intérêt lors de sa première planification stratégique en 1989, alors qu'elle compte parmi ses objectifs le souhait de «favoriser l'obtention d'ententes justes entre un salarié et un employeur par des processus simples et peu onéreux»<sup>111</sup>. En conséquence, le souhait de la Commission est exaucé avec les modifications apportées à la *L.N.T.* par la réforme de janvier 1991 poursuivant ainsi la codification de la déjudiciarisation des plaintes. D'abord, l'insertion de l'article 123.3 permet, à l'instar des plaintes de congédiement injuste, de nommer une personne qui tente, à la satisfaction des parties, de régler une plainte pour pratique interdite, anciennement connu sous le vocable de congédiement illégal.

À ce même moment, les modifications investissent également la Commission d'un «mandat général de médiation». En effet, figurait parmi les objectifs du législateur celui de tenter d'amener les parties à régler leurs mésententes par des alternatives moins onéreuses et dans

<sup>110</sup> *Loi sur les normes du travail*, L.Q. 1979, c. 45, art. 125.

<sup>111</sup> Québec, Commission des normes du travail, *Planification stratégique*, 1989 à la p. 4, tel que cité dans *Au bas de l'échelle*, «Un dangereux glissement : des faits troublants sur la Commission des normes du travail», Montréal, 1994 à la p. 7 [A.B.É., «Dangereux glissement»].

de meilleurs délais. Conséquemment, l'ajout du paragraphe 5, à l'article 5 *L.N.T.*, attribuait ainsi une nouvelle fonction à la Commission, soit celle de «tenter d'amener les employeurs et les salariés à s'entendre quant à leurs mésententes relatives à l'application de la présente loi et des règlements». À ce sujet, une revue de la littérature, effectuée dans le but de mieux comprendre le concept de « mandat général de médiation », a permis de relever différentes théories liées à l'interprétation de cette nouvelle fonction.

Les commentaires émis, au préalable, par le ministre de l'époque, André Bourbeau, seront à l'effet «[qu']il s'agit simplement, pour la Commission, d'expliquer aux parties quels sont leurs droits, quelles sont les normes en cause et de tenter de les amener à respecter ces normes»<sup>112</sup>. De son côté, Pierre Flageole<sup>113</sup> écrira, moins d'un an plus tard, à propos de cette nouvelle fonction, que «[l]a Commission aura donc à l'avenir un rôle beaucoup plus interventionniste. Contrairement au processus de médiation prévu aux articles 123.3 (plaintes de pratiques interdites) et 125 (plaintes de congédiement injuste), ici, c'est la Commission qui agit comme médiateur, et non une personne nommée avec l'accord des parties» (Nos soulignements)<sup>114</sup>. Ce point de vue laisse planer une certaine ambiguïté quant à son contenu puisque si ce n'est pour les plaintes de pratiques interdites et celles de congédiement injuste, on peut se demander dans le cadre de quel recours la Commission agit comme médiateur puisque la médiation ne semble guère s'appliquer aux autres recours.

En réponse aux commentaires émis par le ministre André Bourbeau et du même coup à ceux de Pierre Flageole, l'organisme *Au bas de l'échelle* rétorquera que :

Des modifications à la loi étaient venues préciser ce rôle de médiation de la Commission dans les cas de pratiques interdites ou de congédiements sans cause juste et suffisante. Aucune disposition de la loi n'est venue rajouter un tel rôle dans les cas de plaintes pécuniaires. L'explication donnée par le ministre Bourbeau ne devrait rien changer, en théorie, au traitement de celles-ci par la Commission. La procédure normale est

<sup>112</sup> Québec, Assemblée nationale, Commission permanente, (3 décembre 1990), tel que cité dans *A.B.É.*, « Dangereux glissement », *supra* note 111 à la p. 24.

<sup>113</sup> Actuellement vice-président de la *Commission des relations du travail*, Pierre Flageole a pratiqué en tant qu'avocat pendant plusieurs années le droit du travail ainsi que le droit administratif.

<sup>114</sup> Pierre Flageole, *La nouvelle loi sur les normes du travail*, Montréal, Wilson & Lafleur, 1991 à la p. 16.

d'intervenir auprès de l'employeur pour qu'il paie les sommes dues selon la loi, lesquelles sont déterminées par une enquête.

Est-ce toujours ce qui se passe actuellement? Il semble plutôt que la Commission ait interprété l'ajout de l'alinéa 5 de manière beaucoup plus « large » que le ministre. Voyons la perception du Président de la Commission sur la conciliation dans les cas de plaintes pécuniaires :

En ce qui concerne les plaintes pécuniaires, qui constituent environ 75% de l'ensemble des plaintes, la C.N.T. a également amélioré ses interventions de conciliation. Lorsque les parties ne s'entendent pas sur les faits à l'origine du différend, la C.N.T. offre sa conciliation afin de susciter des solutions de gré à gré aux mécontentés.

[...]

La commission n'applique pas officiellement la médiation aux plaintes pécuniaires. Pour l'instant, on parle plutôt de conciliation. S'agit-il d'un simple jeu de mots? Dans la réalité, les procédures formelles de médiation ont commencé à pénétrer le champ des réclamations pécuniaires (Nos soulignements)<sup>115</sup>.

Plutôt à l'opposé de ce discours, les auteurs Fernand Morin et Yves Brière perçoivent très favorablement l'attribution de cette nouvelle fonction qui semble être la reconnaissance d'un «mandat général de médiation» applicable à l'ensemble des recours et ce, nonobstant l'absence du terme «médiation» du libellé de la disposition (article 5, 5° *L.N.T.*). Selon ces auteurs :

Il importe [...] de souligner certaines interventions particulières de la C.N.T., ce qui permet d'illustrer sa fonction pratique en divers milieux de travail. L'article 5, paragraphe 5, *L.N.T.* reconnaît la fonction de médiation de la C.N.T., et certaines autres dispositions de la loi inscrivent bien cette intervention dans le cadre d'une recherche de solutions concrètes [...] (Nos soulignements)<sup>116</sup>.

La diversité des commentaires émis, quant à cette nouvelle fonction, par ces différents spécialistes des normes du travail, donne lieu à se demander si une distinction s'impose entre le rôle de la Commission dans le cadre de ce «mandat général de médiation» prévu à l'article

<sup>115</sup> A.B.É., « Dangereux glissement », *supra* note 111 à la p. 24.

<sup>116</sup> Morin et Brière, *supra* note 103 à la p. 478.

5 (5°) *L.N.T.* et celui circonscrit spécifiquement dans le cadre des recours inscrits aux articles 123.3 (pratique interdite), 123.10 (harcèlement psychologique) et 125 (congédiement fait sans cause juste et suffisante). Le récent ouvrage de Christian Desilets et Denis Ledoux, relatant l'histoire des normes du travail, apporte un éclairage sur la confusion qui résulte du manque de clarté de la cinquième fonction de l'article 5 *L.N.T.*. Selon ces auteurs :

Cet alinéa au libellé alambiqué sert d'introduction au nouvel article 123.3 qui permet à la Commission, avant d'adresser à la C.R.T. une plainte pour pratique interdite, *avec l'accord des parties, de nommer une personne qui tente de régler la plainte à la satisfaction des parties*, comme elle pouvait déjà le faire, selon l'article 125, pour les plaintes portant sur le congédiement sans cause juste et suffisante.

Non seulement le cinquième alinéa renforce-t-il le fondement juridique du rapprochement des parties (ou médiation), mais il permet à la C.N.T. de s'engager dans un processus de déjudiciarisation, normalement plus rapide et moins coûteux ; ce dernier consiste à tenter de régler la plainte pour pratique interdite ou la plainte à l'encontre d'un congédiement sans cause juste et suffisante au bureau régional plutôt qu'à la transmettre au service juridique (Nos soulignements)<sup>117</sup>.

Par conséquent, la 5<sup>e</sup> fonction de l'article 5 *L.N.T.*, soit celle de « tenter d'amener les employeurs et les salariés à s'entendre quant à leurs mésententes » et le processus de médiation, expressément inscrit aux articles 123.3 (pratiques interdites), 123.10 (harcèlement psychologique) et 125 (congédiement injuste) de cette loi, doivent être entendus comme étant en étroite corrélation. Une porte-parole de la C.N.T. confirme que l'article 5 paragraphe 5 doit être entendu au sens large. Cet article, qui établit le principe général de la médiation à la Commission, peut être relié aux articles 123.3, 123.10 et 125, des articles plus spécifiques traitant de la médiation dans le cadre de chacun de ces recours.

Par ailleurs, certains autres commentaires concernant le paragraphe 5 de l'article 5 *L.N.T.* portent plutôt sur l'exercice de cette fonction. À ce sujet, elle est perçue moins favorablement par les auteurs Dubé et Di Iorio qui sont d'avis que :

---

<sup>117</sup> Desilets et Ledoux, *supra* note 95 à la p. 288.

Cette disposition peut surprendre. Dans un premier temps, le législateur indique que la Commission cherche à amener les parties à s'entendre. Cela permet de supposer un rôle empreint de neutralité. Dans un deuxième temps, et en cas d'échec de la tentative de rapprochement, la Commission prend faits et cause pour le salarié et poursuit l'employeur (article 113 *L.N.T.*). Les difficultés prévisibles liées à ce double rôle disparaîtraient en attribuant ce rôle de rapprochement à une entité distincte et indépendante<sup>118</sup>.

Du même avis, l'organisme *Au bas de l'échelle* rétorque que :

Le rôle principal de surveillance et d'application des normes avait encore sa place dans la planification stratégique de 1989 et dans la philosophie d'intervention de février 1992. Ce rôle s'efface maintenant au profit d'une approche plus neutre et « impartiale ». Une telle mission de « développement et de maintien de relations harmonieuses entre employeurs et employés », très louable en soi, ne peut être assumée par un organisme dont le rôle, défini par la loi, est la surveillance de l'application de cette loi. Ce rôle implique en effet de la Commission qu'elle prenne fait et cause pour les travailleuses et les travailleurs, puisqu'elle poursuit elle-même les employeurs fautifs (art. 113). À la lumière de cette nouvelle mission, l'objectif d'accroître l'image d'impartialité et de crédibilité de la Commission, nous paraît des plus inquiétants<sup>119</sup>.

Également préoccupé par l'effacement du rôle de la Commission, l'auteur Desmarais s'interrogeait sur la situation et posait comme question :

Lorsque la *L.N.T.* inscrit la conciliation parmi ces fonctions et que la *C.N.T.*, comme les autres agences, met l'emphase sur ce procédé, s'agit-il d'un déplacement d'orientation, d'une mise en veilleuse de leur mission de promotion et de défense de l'ordre public social ou d'une façon de gérer efficacement un volume élevé de plaintes au moyen de cette technique<sup>120</sup>?

Lorsqu'on porte une attention plus particulière au traitement des plaintes pour harcèlement psychologique en regard de ces commentaires, on craint que les remarques véhiculées par ces personnes soient toujours d'actualité. Même si l'article 123.10 *L.N.T.* prévoit la médiation par une personne nommée par le ministre, nous verrons que la médiation est effectuée à la

<sup>118</sup> Jean-Louis Dubé et Nicola Di Iorio, *Les normes du travail*, 2<sup>e</sup> éd., Sherbrooke, Éditions Revue de Droit, 1992 à la p. 75.

<sup>119</sup> *A.B.É.*, « Dangereux glissement », *supra* note 111 à la p. 8.

<sup>120</sup> Desmarais, « Nouvelles pratiques », *supra* note 20 à la p. 130.

C.N.T. par l'un de ses propres médiateurs<sup>121</sup>. La Commission, par la médiation, amène les parties à s'entendre et en cas d'échec, elle peut représenter un salarié devant la Commission des relations du travail (art. 123.13 *L.N.T.*). Au lieu d'attribuer le rôle de rapprochement à une entité distincte et indépendante afin d'éviter les difficultés prévisibles liées au double rôle auquel réfèrent les auteurs Dubé et Di Iorio, la Commission préfère utiliser ses propres ressources pour la médiation. Ainsi, le taux élevé de règlements conclus en médiation permet d'éviter à la Commission de prendre faits et cause pour les salariés. De plus, il semblerait que, la C.N.T. « omet le plus possible d'assister le salarié en cours de médiation »<sup>122</sup>. L'inquiétude quant au rôle principal de surveillance et d'application des normes de la Commission semble persister.

Enfin, déterminer l'orientation de la Commission dans le cadre de ses fonctions commande préalablement une compréhension significative du concept de médiation.

### 1.1.3 Le concept de médiation appliqué par la C.N.T.

À la C.N.T., l'utilisation du concept « médiation » est le résultat du vocabulaire utilisé dans le texte de la loi de 1979. Jusqu'à la période annuelle 2003-04, la Commission utilisait le terme « médiation ». À cet égard, la Commission définit la médiation comme étant « une méthode de résolution de litiges par laquelle une tierce personne, qualifiée et impartiale, aide le salarié et l'employeur en conflit à élaborer une solution viable et mutuellement satisfaisante »<sup>123</sup>.

Lors des périodes annuelles 2004-05 et 2005-06, c'est sous l'appellation « activités de rapprochement des parties » qu'ont été présentées les différentes activités pratiquées par la C.N.T., celles-ci incluant la médiation. Toutefois, depuis la parution du dernier rapport annuel (2006-07), la Commission utilise à nouveau le vocable « médiation ». La présente étude porte sur le traitement des plaintes pour harcèlement psychologique par le processus de

<sup>121</sup> Voir *infra* section 2.1.4.

<sup>122</sup> Entrevue auprès d'une porte-parole d'un organisme de défense des droits des travailleurs (26 juin 2007).

<sup>123</sup> Québec, Commission des normes du travail, « Règles d'éthique » (été 2006), en ligne : Québec, Commission des normes du travail <[http://www.cnt.gouv.qc.ca/fr/gen/publications/pdf/c\\_0200.pdf](http://www.cnt.gouv.qc.ca/fr/gen/publications/pdf/c_0200.pdf)> [C.N.T., « Règles d'éthique »].



médiation proprement dit, en raison de l'utilisation du terme « médiation » depuis le début des années 1990. Puisque l'organisme concerné rapporte les résultats surtout sous le vocable « médiation », il sera donc question d'utiliser ce terme, sauf lorsqu'il sera nécessaire de départager les diverses procédures spécifiques qui sont entreprises pour le règlement d'un litige. Cela permettra notamment de mieux comprendre les statistiques et ce, particulièrement en regard du traitement des plaintes pour harcèlement psychologique. Cette mise au point étant faite, voyons maintenant l'évolution du traitement des plaintes par le processus de médiation de la Commission de son implantation jusqu'à ce jour.

#### 1.1.4 L'évolution du traitement des plaintes par la médiation : les statistiques des rapports annuels de gestion de la C.N.T. – 1989 à 2007

Décrire l'évolution du traitement des plaintes par le processus de médiation de la C.N.T. n'est pas une mince affaire. Le parcours accompli par le processus de médiation, de son implantation jusqu'à ce jour, comptant dix-huit périodes annuelles, nécessite de rendre compte de plusieurs changements effectués au fil des ans et ce, en raison du besoin d'ajustement de la Commission. Sans prétention d'exhaustivité, un tableau présenté en annexe (*voir* app. A.1) trace un portrait des mesures prises par la C.N.T. tout au cours de l'évolution du processus de médiation de 1989 à ce jour.

Les statistiques publiées dans les rapports annuels de la C.N.T., depuis l'implantation du processus de déjudiciarisation des plaintes, ne permettent pas de tracer un portrait complet de l'évolution de la médiation sur le plan institutionnel. Les multiples changements effectués au fil des ans, ainsi qu'une compilation réductive de l'information, empêchent une comparaison des données, faisant en sorte qu'il est difficile de tracer l'évolution du processus de médiation<sup>124</sup>. Ce constat peut trouver une explication dans la méthode employée pour le traitement des plaintes, car bien qu'au départ il soit question de déjudiciariser les plaintes, il ne semble toutefois pas question d'un processus de médiation avec toutes ses caractéristiques.

---

<sup>124</sup> Québec, Commission des normes du travail, *Rapport annuel de gestion : 1997-1998*, Québec, Bibliothèque nationale du Québec, 1998 (« les résultats des activités relatives à la médiation ne sont comptabilisés que depuis juillet 1996 » à la p.23) [C.N.T., « *Rapport annuel : 1997-1998* »].

Tel qu'il appert du tableau en annexe (*voir* app. A.1), les rapports annuels suivant les modifications apportées à la *L.N.T.* (1991) permettent d'identifier les efforts déployés par la Commission pour répondre à l'obligation imposée par la loi. Malgré la possibilité d'effectuer une médiation dans le cadre d'un recours pour congédiement sans cause juste depuis l'entrée en vigueur de la loi et subséquemment, dans le cadre d'un recours pour pratiques interdites, par l'entremise des modifications apportées à la loi en 1990, les rapports annuels des périodes 1989-90 et 1990-91 ne réfèrent pas formellement au processus de médiation. Les premières informations retracées concernant le discours entourant le traitement des plaintes par les modes dits alternatifs remontent au rapport annuel 1991-92. Il faut noter que, même dans le cadre d'une plainte pour congédiement injuste ou pour pratiques interdites, la Commission ne réfère pas expressément au processus de médiation, mais bien au rapprochement des parties. C'est au cours de la période 1992-93 que la Commission devient non seulement plus explicite quant au processus alternatif, mais y réfère par l'utilisation du terme «médiation». Et, c'est au cours de la période 1995-96 que le processus de médiation semble davantage se consolider. À ce sujet, la Commission mentionne que :

Le but fixé en 1995-1996 était d'obtenir un mandat de médiation dans 85 p. 100 des cas. Les résultats disponibles sur la médiation ne reflètent pas de façon adéquate le traitement des dossiers en ce qui concerne principalement le taux d'acceptation de la médiation, le nombre de rencontres effectives de médiation ainsi que le nombre et le type d'ententes intervenues. Afin de corriger la situation, la Direction générale des services à la clientèle a entrepris des travaux pour mieux définir et obtenir, d'ici la fin de l'exercice 1996-1997, l'information de gestion nécessaire à la communication des résultats de la médiation [...].

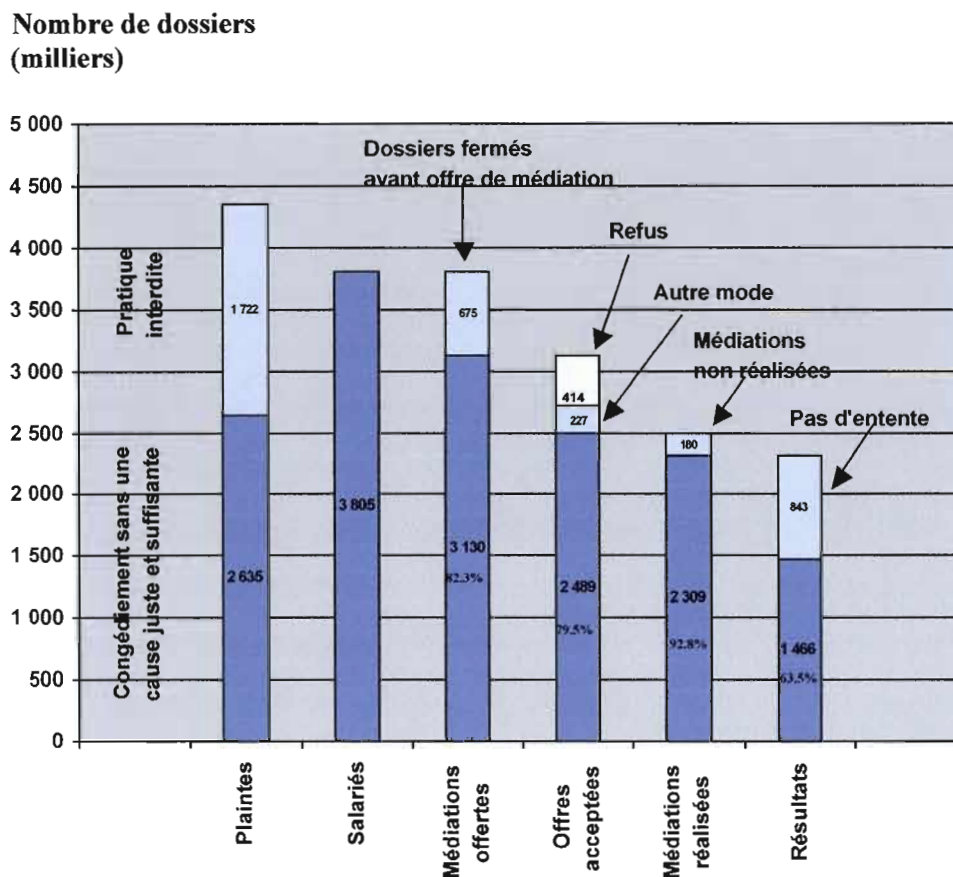
Par ailleurs, pour appuyer le développement de l'expertise de médiation, la Commission s'assure que les personnes qui exercent des tâches de médiation s'y consacrent de façon principale et habituelle, et de façon exclusive autant que possible. Ainsi, durant l'exercice 1995-1996, différentes activités ont contribué à l'amélioration des interventions de médiation. On compte notamment 202 rencontres de comédiation auprès de 46 inspecteurs-enquêteurs. Il s'agit de rencontres où, en plus des parties et de l'inspecteur-enquêteur responsable du dossier, assiste un des trois inspecteurs-enquêteurs assignés à la comédiation au Service de l'intégration et de développement de la médiation. Les comédiations donnent lieu par la suite à des discussions entre l'inspecteur-enquêteur responsable du dossier et la personne-ressource en comédiation (Nos soulignements)<sup>125</sup>.

<sup>125</sup> Québec, Commission des normes du travail, *Rapport annuel de gestion : 1995-1996*, Québec, Bibliothèque nationale du Québec, 1996 à la p. 26 [C.N.T., « *Rapport annuel : 1995-1996* »].

L'exclusivité, autant que possible, de l'exercice des tâches de médiation représente peut-être une réponse aux difficultés soulevées autant par les auteurs Dubé et Di Iorio que l'organisme *Au bas de l'échelle* qui déplorent, à ce moment, le double rôle attribué à la C.N.T. en cas d'échec de la tentative de rapprochement. Dans un même ordre d'idées, il sera question de vérifier au chapitre 2 si l'exclusivité du rôle joué dans le cadre du rapprochement des parties est également de mise dans le cadre du traitement des plaintes pour harcèlement psychologique.

Le premier graphique illustrant les résultats des activités de médiation apparaît avec la présentation du rapport annuel 1996-97.

**Figure 1.1** Activités de médiation : dossiers terminés de juillet 1996 à mars 1997<sup>126</sup>



Cette première comptabilité « officielle » des résultats relatifs à la médiation, présentant un taux de médiations réalisées s'élevant à 92,8%, dont 1466 médiations se terminant par une entente (64%), marque les débuts, plutôt réussis, pour la Commission. De ce graphique, on remarque également qu'un nombre de 227 dossiers, parmi les offres acceptées, ont été réglés par un « autre mode ». Bien que la Commission ne précise pas le type d'intervention exercé pour le règlement de ces dossiers, ces « autres modes » indiquent que d'autres activités se pratiquent à la Commission. Ce premier graphique est l'unique graphique de cette nature présenté par la C.N.T.. Tous les rapports annuels suivants présentent les résultats sous forme de tableau. Le tableau 1.1 permet de voir en format synthèse le nombre de dossiers fermés par le service de médiation de la Commission de 1999 à 2007.

<sup>126</sup> Québec, Commission des normes du travail, « Rapport annuel de gestion : 1996-1997 », Québec, Bibliothèque nationale du Québec, 1997 à la p. 27.

**Tableau 1.1** Résultats des activités de médiation (1999-2007) \*

	1999-2000	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007
Médiations offertes	4386	4092	4156	4192	5028	5256	5072	5858
• Pratique interdite	2504	2286	2301	2441	2843	<i>Données non disponibles</i>	<i>Données non disponibles</i>	<i>Données non disponibles</i>
• Congédiement fait sans une cause juste	3460	3231	3297	3327	4349	<i>Données non disponibles</i>	<i>Données non disponibles</i>	<i>Données non disponibles</i>
<b>Total</b>	5964	5517	5598	5768	7192	—	—	—
Médiations acceptées	3334	3073	3049	2892	3493	4461	4546	5022
Médiations effectuées	3029	2775	2755	2613	3187	4461	3772	4727
• Avec entente	<b>1947</b>	<b>1813</b>	<b>1811</b>	<b>1729</b>	<b>2086</b>	<b>3128</b>	<b>2533</b>	<b>3065</b>
Taux de règlement par rapport aux médiations effectuées	<b>64.3%</b>	<b>65.3%</b>	<b>65.7%</b>	<b>66.2%</b>	<b>65.5%</b>	<b>70.1%</b>	<b>67.2%</b>	<b>64,8%</b>
• Aucune entente	1082	962	944	884	1101	1333	1143	1334
• désistement	NSP	NSP	NSP	NSP	NSP	NSP	96	328

\*Source : Données tirées des *Rapports annuels de gestion : 1999-2007*, Québec, Commission des normes du travail.

Les statistiques révèlent que l'inclusion des plaintes pour harcèlement psychologique, depuis l'entrée en vigueur de la loi portant sur le harcèlement psychologique, le 1<sup>er</sup> juin 2004, a produit une hausse du taux des activités.

Ces statistiques indiquent que le pourcentage de dossiers fermés, suite au processus de médiation, atteignait, en moyenne, 65,4 % du total des dossiers fermés, avant intervention juridique, par la C.N.T., alors que depuis l'entrée en vigueur de la loi, le taux de règlement a même atteint plus de 70% pour la période 2004-2005.

Au début des années 2000, la C.N.T. travaille assidûment à l'atteinte de ses objectifs. Elle indique que «[d]e façon à atteindre [les cibles prévues], une étude est en cours pour revoir les méthodes d'intervention de la Commission en matière de médiation»<sup>127</sup> et ce, toujours «en vue d'améliorer les résultats du règlement des plaintes pour pratique interdite [et pour congédiement fait sans une cause juste et suffisante] avant intervention juridique»<sup>128</sup>. Par cette démarche, l'objectif de la C.N.T. est «d'implanter dans le cadre des actions de la Commission de nouvelles approches pour favoriser un règlement entre les parties avant l'intervention devant la Commission des relations du travail [alors que] les orientations retenues seront appliquées en 2003-04 et devraient contribuer à améliorer les résultats et permettre d'atteindre cet objectif» (Nos soulignements)<sup>129</sup>.

Ces nombreux changements apportent des modifications au rapport annuel 2004-05. Le tableau indiquant les résultats des activités de médiation est supprimé en remplacement d'un tableau intitulé "activités de rapprochement des parties". À ce propos, la Commission indique que «[c]es interventions comprennent notamment la médiation, la conciliation, la négociation sur intérêt ainsi que des rencontres entre les deux parties»<sup>130</sup>. Alors que le tableau des résultats des activités de médiation indiquait le nombre de plaintes visées par les offres de médiation pour pratique interdite et congédiement injuste (*voir* tabl. 1.1), la

<sup>127</sup> Québec, Commission des normes du travail, *Rapport annuel de gestion : 2000-2001*, Québec, Bibliothèque nationale du Québec, 2001 aux pp. 27-28.

<sup>128</sup> Québec, Commission des normes du travail, *Rapport annuel de gestion : 2001-2002*, Québec, Bibliothèque nationale du Québec, 2002 à la p. 28.

<sup>129</sup> Québec, Commission des normes du travail, *Rapport annuel de gestion : 2002-2003*, Québec, Bibliothèque nationale du Québec, 2003 à la p. 30.

<sup>130</sup> C.N.T., « *Rapport annuel : 2004-2005* », *supra* note 50 à la p. 51.

nouvelle présentation, comprenant plusieurs activités de rapprochement des parties, supprime l'information ayant trait particulièrement à la médiation.

#### 1.1.5 Synthèse

Il est sans contredit que les résultats des activités de médiation, depuis la période 1996-97 jusqu'à ce jour, renseignent quantitativement sur le service de médiation qu'offre la C.N.T.. Ces résultats ne renseignent toutefois pas sur le type d'intervention effectuée et sur la qualité du règlement intervenu entre les parties.

En effet, le changement de terminologie effectué lors du rapport annuel 2004-05, soit la substitution de l'expression « activités de rapprochement des parties » à l'expression « médiation », laisse sous-entendre la pratique de plusieurs activités comme mode de règlement des litiges. Une porte-parole de la Commission explique que le changement de terminologie vise effectivement à mieux représenter l'ensemble des activités pratiquées par la C.N.T.. En ce qui concerne la question de savoir si les statistiques présentées sous la rubrique « médiation » des rapports annuels antérieurs à la période 2004-05 comprennent uniquement les activités de médiation ou si elles englobent également les autres procédés (conciliation, négociation sur intérêt et rencontre entre les deux parties), cette porte-parole confirme que le tableau intitulé « médiation » regroupait l'ensemble des activités effectuées par la C.N.T.. Il faut donc conclure que ces différentes activités de rapprochement des parties ont toujours été effectuées par la C.N.T., mais répertoriées sous le vocable « médiation ».

Par conséquent, il ne s'agirait donc pas d'un taux de « succès » ayant trait uniquement au processus de médiation, mais bien à l'ensemble des différentes méthodes dites alternatives. Cette situation empêche donc de savoir si la médiation est représentative de la procédure servant au règlement des litiges et par conséquent, de connaître le taux effectif de médiation en comparaison aux autres activités de rapprochement des parties. Selon cette porte-parole, le processus de médiation constituerait le processus prédominant de traitement des plaintes alors que les autres activités de rapprochement des parties ne s'effectueraient qu'occasionnellement. Cette mise au point explique peut-être le silence de la Commission sur les autres activités de rapprochement des parties et le retour du vocable « activités de

médiation » dans le rapport annuel 2006-07 malgré son absence des deux rapports annuels précédents. Il reste que les statistiques rapportées peuvent refléter des règlements conclus lors du processus de médiation, de conciliation, d'une négociation sur intérêt ou d'une simple rencontre entre les deux parties<sup>131</sup>. Les données publiques ne permettent pas de connaître le véritable pourcentage de règlements conclus dans le cadre de chacun de ces processus. L'intérêt d'obtenir davantage d'information à cet égard repose sur le discours qui entoure les différentes approches quant au traitement des plaintes de harcèlement psychologique. Tel que mentionné dans l'introduction, si certains auteurs proposent des méthodes d'analyse propres au traitement de ces plaintes, il peut s'avérer pertinent d'examiner de manière distincte les différentes activités de rapprochement des parties en matière de plaintes pour harcèlement psychologique déposées à la C.N.T..

Examinons maintenant les intervenants chargés de la médiation à la Commission.

## 1.2 Les acteurs impliqués au sein des activités de médiation

Bien que le sujet porte principalement sur le traitement des plaintes pour harcèlement psychologique par le processus de médiation de la C.N.T. et place au cœur de cette procédure le médiateur, il demeure impossible d'examiner uniquement ce processus sans aborder les étapes qui précèdent la tenue d'une médiation. En effet, avant qu'intervienne la procédure de médiation, le sort d'une plainte peut résulter de la décision de certains autres intervenants. Par conséquent, l'implication des divers acteurs agissant dans le cadre du traitement d'une plainte pour harcèlement psychologique et particulièrement celle de l'inspecteur-enquêteur nécessite une attention particulière. L'analyse des rapports annuels de gestion de la Commission permet de constater que l'inspecteur-enquêteur a tenu et tient toujours un rôle considérable dans le règlement des mécontentements relatives à l'application de la loi. Encore aujourd'hui, par sa possibilité d'effectuer une démarche de rapprochement avec l'accord des parties, avant l'étape de la médiation prévue par la loi, l'inspecteur-enquêteur conserve un rôle considérable.

---

<sup>131</sup> Les rapports annuels de gestion ne donnent pas de définitions précises des différentes activités de rapprochement des parties pratiquées à la C.N.T. et l'entrevue réalisée auprès d'une porte-parole de la Commission n'a pas permis d'obtenir plus d'information à ce sujet.



### 1.2.1 L'inspecteur-enquêteur de la C.N.T.

Les inspecteurs-enquêteurs, à l'instar des médiateurs, proviennent de différents horizons. Il peut s'agir autant d'avocats, de psychologues que de professionnels provenant du domaine des relations industrielles<sup>132</sup>. Le rôle de l'inspecteur-enquêteur consiste à « prévenir ou [...] constater les infractions à la *L.N.T.* »<sup>133</sup>. En vertu de l'article 108 *L.N.T.*, l'inspecteur-enquêteur est investi des pouvoirs et de l'immunité accordés aux commissaires nommés en vertu de la *Loi sur les commissions d'enquête*<sup>134</sup>. Selon l'article 109 *L.N.T.*, cette prérogative lui permet :

De pénétrer à une heure raisonnable en tout lieu du travail ou établissement d'un employeur et en faire l'inspection : celle-ci peut comprendre l'examen de registres, livres, comptes, pièces justificatives et autres documents ;

D'exiger une information relative à l'application de la présente loi ou d'un règlement, de même que la production d'un document qui s'y rapporte.

Également, selon l'article 9 de la *Loi sur les commissions d'enquête*, l'inspecteur-enquêteur est habilité à :

[...] requérir la comparution devant [lui], aux lieu et place y spécifiés, de toute personne dont le témoignage peut se rapporter au sujet de l'enquête, et contraindre toute personne à déposer devant [lui] les livres, papiers, documents et écrits qu'ils jugent nécessaires pour découvrir la vérité.

Ces personnes doivent comparaître et répondre à toutes les questions qui leur sont posées par les commissaires sur les matières qui font le sujet de l'enquête, et produire devant les commissaires les livres, papiers, chèques, billets, documents et écrits qui leur sont demandés et qu'ils ont en leur possession ou sous leur contrôle, suivant la teneur des assignations.

[...].

<sup>132</sup> Entrevue auprès d'une porte-parole de la C.N.T. (12 juin 2007).

<sup>133</sup> Isabelle Dupuis, « Les volets confidentiels du processus des enquêtes à la Commission des normes du travail : une protection pour toutes les parties » dans Barreau du Québec, Service de la formation permanente, *Développements récents en droit du travail*, Cowansville (Qc), Yvon Blais, 2006, 61 à la p.68.

<sup>134</sup> *Loi sur les commissions d'enquête*, L.R.Q., c. C-37.

Il faut noter que le rôle de l'inspecteur-enquêteur d'aujourd'hui diffère complètement de celui tenu au milieu des années 1990. Les rapports annuels de la C.N.T. permettent, en effet, de constater l'importance de l'implication que tenait cet acteur dans la conclusion d'ententes entre les parties au moment de l'implantation du processus de déjudiciarisation des plaintes à la Commission. En 1994, alors que la C.N.T. déclare la médiation comme le processus prévu pour amener les parties à s'entendre, ce sont les inspecteurs-enquêteurs qui agissaient à titre de « médiateurs ». À cet effet, la C.N.T. déclarait que :

La Commission a atteint l'équilibre entre le nombre de médiateurs et la demande de service. Tous les bureaux peuvent maintenant compter sur des ressources appropriés, trois inspecteurs-enquêteurs sur quatre ayant reçu la formation nécessaire. Soulignons que les activités de formation adaptées à l'expérience des médiateurs se poursuivront en 1995-1996, de même que les activités de promotion qui ont permis de faire connaître l'approche de médiation de la Commission tant à l'interne qu'à l'externe (Nos soulignements)<sup>135</sup>.

Dans son rapport annuel 1995-96 la Commission poursuivait en ajoutant :

Comme la qualité de la démarche de médiation repose sur l'expérience et les compétences des inspecteurs-enquêteurs, la Commission vise à mettre à contribution les acquis et l'expertise de chaque inspecteur-enquêteur, où qu'il soit, mise sur une formation continue et mutuelle par les pairs et s'efforce de disposer d'un noyau central d'expertise servant de point d'appui au transfert des connaissances, au dépannage, le tout en vue d'instaurer un processus crédible d'assurance de la qualité. [...] Par ailleurs, 15 personnes sur les 36 prévues ont reçu la formation de base en médiation, ce qui est toutefois sous l'objectif visé, c'est-à-dire terminer la formation de tous les inspecteurs-enquêteurs. L'augmentation du nombre de plaintes déposées et le fait que la plupart des personnes à former venaient d'un même bureau expliquent cette situation (Nos soulignements)<sup>136</sup>.

Également, la Commission déclare dans son rapport annuel 1997-98 que « [l]a Commission offre ce service de médiation aux parties depuis 1994. Cette activité, qui s'inscrit dans les

<sup>135</sup> Québec, Commission des normes du travail, *Rapport annuel de gestion : 1994-1995*, Québec, Bibliothèque nationale du Québec, 1995 à la p. 20.

<sup>136</sup> C.N.T., « *Rapport annuel : 1995-1996* », *supra* note 125 à la p. 26.

tâches des inspecteurs-enquêteurs, permet de favoriser le règlement du litige avant de déférer la plainte devant le commissaire général du travail » (Nos soulignements)<sup>137</sup>.

À ce jour, les tâches inscrites au rôle de l'inspecteur-enquêteur, en matière de harcèlement psychologique, se distinguent des fonctions antérieures de cet acteur. En effet, bien que l'inspecteur-enquêteur puisse tenter une activité de «rapprochement des parties», il ne peut toutefois effectuer une démarche de médiation<sup>138</sup>.

En l'absence d'une démarche de rapprochement, la réalisation de l'enquête consiste à vérifier la recevabilité de la plainte, évaluer le bien-fondé de la plainte, recueillir la version des faits du salarié, du mis en cause, de l'employeur et de toute personne pouvant fournir des informations sur la situation, vérifier si l'employeur a pris les moyens raisonnables pour prévenir le harcèlement psychologique dans l'entreprise ou pour le faire cesser lorsqu'il en a été prévenu, informer les parties sur les dispositions de la loi et le cheminement de la plainte au cours du traitement et assurer le suivi et le contrôle de l'intervention<sup>139</sup>. C'est donc en regard de ces critères que l'enquêteur doit émettre son constat qui «se limite à recommander ou non une poursuite, en tenant compte du fait qu'il revient au tribunal spécialisé, soit la Commission des relations du travail, de se prononcer judiciairement et de façon définitive sur la question»<sup>140</sup>.

En conséquence, «[c']est dans cette optique que la Commission des normes a déterminé une description d'emploi particulière demandant une certaine expertise pour le poste d'enquêteur en harcèlement psychologique»<sup>141</sup>. Selon une porte-parole de la C.N.T., les inspecteurs-enquêteurs reçoivent une formation donnée par la C.N.T. qui porte à la fois sur le phénomène du harcèlement psychologique et sur les nouvelles dispositions de la loi. En ce qui concerne le harcèlement psychologique, cette formation porte notamment sur l'état d'une victime de

---

<sup>137</sup> C.N.T., « *Rapport annuel : 1997-1998* », *supra* note 124 à la p. 23.

<sup>138</sup> Voir *infra* section 2.1.3.

<sup>139</sup> Poirier et Rivest, *supra* note 23 à la p. 120.

<sup>140</sup> *Ibid.* à la p. 131.

<sup>141</sup> *Ibid.* à la p. 120.

harcèlement psychologique, sur la fragilité de ces personnes et sur les facteurs pouvant engendrer le harcèlement, soit les causes du harcèlement psychologique<sup>142</sup>.

Maintenant que nous savons en quoi consiste le rôle de l'inspecteur-enquêteur, voyons celui du médiateur de la C.N.T..

### 1.2.2 Le médiateur

Le médiateur est la « personne qui s'entremet pour faciliter un accord entre deux ou plusieurs personnes ou parties »<sup>143</sup>. Le médiateur est également décrit comme « la personne qui joue un rôle fondamental lors [...] d'une médiation »<sup>144</sup>. Les prochaines sections consistent à présenter comment s'effectue la nomination d'un médiateur qui procède à la tenue d'une médiation à la C.N.T.. Nous verrons également qu'il n'y a pas de formations types qui conduisent à cette fonction et que les médiateurs qui interviennent au sein du processus proviennent de plusieurs professions et non pas nécessairement du domaine juridique. Enfin, nous verrons en quoi consiste leur rôle dans le cadre du processus de médiation.

#### 1.2.2.1 La nomination du médiateur

L'article 123.10 *L.N.T.* prévoit que la « médiation est effectuée par une personne désignée par le ministre du Travail, à la demande de la Commission des normes du travail qui aura obtenu l'accord des parties à cet effet. La Commission des normes du travail étant chargée du processus d'enquête, la neutralité du médiateur est ainsi assurée »<sup>145</sup>. Au dire de l'organisme *Au bas de l'échelle*, le médiateur relève de la C.N.T. puisque « [d]ans les faits, la médiation est offerte par la Commission des normes du travail plutôt que par une personne nommée par le ministre du Travail »<sup>146</sup>. Une rencontre réalisée avec une porte-parole de la Commission a permis de confirmer que le médiateur relève effectivement de la C.N.T.. Cette porte-parole

<sup>142</sup> Entrevue auprès d'une porte-parole de la C.N.T. (12 juin 2007).

<sup>143</sup> *Le nouveau petit Robert*, 1995, s.v. « médiateur ».

<sup>144</sup> Goulet, *supra* note 56 à la p. 21.

<sup>145</sup> C.N.T., « Interprétation de la *L.N.T.* », *supra* note 88 à la p. 138.

<sup>146</sup> *Au bas de l'échelle*, « La Loi sur les normes du travail – Le harcèlement psychologique au travail : le recours pour les personnes non syndiquées (art. 123.6 à 123.16) » (hiver 2006), en ligne : *Au bas de l'échelle* <<http://www.aubasdelechelle.ca/vos-droits-au-travail-loi-normes-harcelement-psychologique-recours-non-syndiquees.html>> (« Toutefois, la possibilité de faire appel au ministre du Travail existe toujours »).

explique que c'est en raison « d'une longue tradition qui existe depuis toujours de régler les plaintes à l'interne seulement » que la médiation se pratique à la Commission. Par conséquent, le médiateur chargé d'entreprendre la médiation est, dans tous les cas, un médiateur de la Commission et c'est uniquement à la demande des parties qu'un médiateur sera nommé par le ministre du Travail.

De ce constat, on peut se demander ce qu'il advient du rôle du médiateur face aux parties lorsque ce dernier relève directement de l'organisme chargé de veiller au respect de sa loi constitutive.

Treize ans auparavant, soit au moment de l'implantation du processus de médiation, *Au bas de l'échelle* avait déjà exprimé à propos de la neutralité du processus qu'il « peut être très difficile de faire croire à cette neutralité quand des personnes du même organisme font l'enquête, la médiation et peuvent envoyer une mise en demeure (dans le cas des plaintes pécuniaires) ou représenter la personne qui porte plainte »<sup>147</sup>. Lorsqu'on s'attarde plus particulièrement aux nouvelles dispositions qui portent sur le traitement des plaintes pour harcèlement psychologique, on constate que le législateur a adopté le même principe en cette matière :

123.12. À la fin de l'enquête, si aucun règlement n'intervient entre les parties concernées et si la Commission accepte de donner suite à la plainte, elle la défère sans délai à la Commission des relations du travail.

123.13. La Commission des normes du travail peut, dans une instance relative à la présente section, représenter un salarié devant la Commission des relations du travail (Nos soulignements).

Dès lors, on peut questionner le fait que des acteurs qui émanent d'une même institution et qui travaillent au service de cet organisme participent à cette procédure. La relation

---

<sup>147</sup> *A.B.É.*, « Dangereux glissement », *supra* note 111 à la p. 20. À l'égard des plaintes pécuniaires, l'article 113 *L.N.T.* stipule que, la Commission peut exercer pour le compte d'un salarié l'action appropriée à l'expiration du délai prévu par l'article 111 et, en conséquence, mettre en demeure l'employeur de payer tout somme d'argent due au salarié.

interprofessionnelle entre l'enquêteur et le médiateur de même que celle entre le médiateur et l'avocat de la C.N.T., celui-ci pouvant assister le salarié en cours de médiation, amènent effectivement à se questionner à l'égard du principe de neutralité du processus de médiation.

À première vue, on croirait que le législateur, en stipulant que les médiateurs sont nommés par le ministre du Travail, avait répondu aux inquiétudes identifiées dans la littérature (tels les auteurs Desmarais, Dubé et Di Iorio, et *Au bas de l'échelle*). Mais dans les faits, ce sont toujours les médiateurs de la C.N.T. qui interviennent et non ceux nommés par le ministre. Les problèmes identifiés par ces auteurs persistent-ils encore aujourd'hui? Selon une porte-parole de la C.N.T., le service de médiation et celui de l'enquête sont des « zones complètement fermées » qui empêchent tout contact entre le médiateur et l'enquêteur, ce qui, selon cette dernière, ne risque pas d'opposer les membres d'une même organisation. Dès lors, la médiation se pratique dans un cadre externe de l'enquête, c'est-à-dire « sans implication du service d'enquête de la Commission des normes »<sup>148</sup>.

Soulignons par ailleurs que les médiateurs sont soumis à des règles d'éthique auxquelles « [l]e médiateur est tenu de se conformer [et, il] appartient à chaque directeur et directrice des directions régionales de voir à son application et à son respect »<sup>149</sup>.

#### 1.2.2.2 Un service professionnel

Maintenant qu'il est établi que les médiateurs relèvent de la C.N.T., certaines questions demeurent : qui sont ces médiateurs et le cas échéant, en quoi consiste leur formation?

Dans l'ensemble, les médiateurs peuvent être avocats, psychologues et peuvent également provenir des relations industrielles ou de disciplines connexes. Les médiateurs reçoivent des formations particulières données par la Commission. Qualifiées de « formations pointues », les médiateurs reçoivent, au préalable, une formation de base qui porte notamment sur l'approche du médiateur et les différentes méthodes de gestion des conflits. Aussi, depuis l'entrée en vigueur des dispositions portant sur le harcèlement

<sup>148</sup> Poirier et Rivest, *supra* note 23 à la p. 128.

<sup>149</sup> C.N.T., « Règles d'éthique », *supra* note 123.

psychologique, les médiateurs reçoivent une formation relative à ce domaine. (Porte-parole de la C.N.T.)

Dans le cadre de son rôle, le médiateur tente de conclure une entente qui relève du champ de la *L.N.T.* et de ses règlements. Le médiateur accorde également une attention particulière aux situations où des motifs de discrimination se trouvent à la base du harcèlement psychologique puisqu'il possède une formation pour l'application d'autres lois telles que la *Charte québécoise*<sup>150</sup> et la *L.A.T.M.P.*<sup>151</sup>.

La formation donnée aux médiateurs porte sur les dispositions de la *L.N.T.*, sur la jurisprudence applicable et sur tout le contexte législatif pouvant être relié au harcèlement psychologique. La formation porte également sur le phénomène du harcèlement psychologique, ce qui implique notamment l'état d'une victime, sa fragilité et les facteurs responsables du harcèlement psychologique (Nos soulignements). (Porte-parole de la C.N.T.)

Outre ces différentes « formations continues, mises à niveau et à jour », les médiateurs de la C.N.T. sont également soumis à des règles d'éthique<sup>152</sup>. Tirées du document intitulé *Règles d'éthique - Médiation*<sup>153</sup>, les règles ayant trait particulièrement aux devoirs et responsabilités du médiateur sont reproduites intégralement, afin de mieux cibler l'importance de certaines de leurs caractéristiques. De prime abord, ces règles exigent certaines compétences de la part du médiateur. À cet égard, ce dernier doit :

Maintenir ses connaissances et habiletés professionnelles de façon qu'elles concordent avec les exigences de son travail.

Se limiter à offrir une expertise relevant du champ de compétence de la Commission des normes du travail.

---

<sup>150</sup> *Supra* note 30.

<sup>151</sup> *Supra* note 32.

<sup>152</sup> Entrevue auprès d'une porte-parole de la C.N.T. (12 juin 2007).

<sup>153</sup> C.N.T., « Règles d'éthique », *supra* note 123.

Quant à son devoir d'impartialité, le médiateur doit :

Agir en tout temps, de manière objective et impartiale dans l'exercice de sa fonction. Le médiateur ne doit donc pas donner son opinion sur le fond du litige.

S'assurer que les parties sont en mesure d'entreprendre une médiation. Le médiateur doit interrompre ou suspendre la médiation si la poursuite de celle-ci risque de causer un préjudice à l'une des parties ou si l'intérêt des parties de s'impliquer fait réellement défaut.

Éviter, par son attitude ou ses interventions, d'exercer une influence sur les parties, de faire pression sur elles (ou l'une d'entre elles) pour qu'elles acceptent une entente.

S'abstenir d'intervenir dans un dossier où il risquerait de se trouver en conflit d'intérêts.

Ne pas établir avec l'une ou l'autre des parties des liens qui pourraient porter atteinte à son jugement professionnel et à son impartialité.

Également, le médiateur se doit d'assurer l'équité entre les parties en ce qu'il doit :

Veiller à maintenir un équilibre dans la médiation en ne permettant aucune intimidation ou manipulation. En dépit de son devoir d'impartialité, le médiateur ne doit tolérer aucune injustice.

Veiller à ce que chaque partie ait la possibilité de s'exprimer pleinement et de faire valoir ses préoccupations, tout en assurant le meilleur déroulement de la séance.

S'assurer que chaque partie connaît et comprend les enjeux des options et de l'entente.

Finalement, le médiateur se doit d'agir en toute confidentialité puisque les règles d'éthique l'oblige à :

Informar les parties que le médiateur est tenu à la confidentialité quant aux échanges faits dans le cadre de la médiation mais qu'il peut être amené à témoigner, devant un arbitre, de l'existence ou non d'une entente.



On peut conclure que l'ensemble de ces règles d'éthique offre un encadrement propice au bon déroulement du processus de médiation.

### 1.2.2.3 Le rôle du médiateur

Selon la C.N.T., «[l]e rôle du médiateur consiste à aider les parties (le salarié et l'employeur) à conclure une entente dans le cadre de la loi et des règlements sur les normes du travail.

Pour ce faire, il doit :

- a) veiller à ce que chaque partie soit informée des buts, conditions et limites du processus ;
- b) déterminer les besoins des parties, explorer les solutions possibles, trouver des points d'entente ;
- c) aider à élaborer une entente, sur la base d'un consentement libre et éclairé<sup>154</sup>.

La Commission ajoute également que « [l]e médiateur est une personne neutre, qui ne prend parti ni pour l'employeur ni pour le salarié »<sup>155</sup>. La C.N.T. insiste d'ailleurs pour souligner que le rôle de cet intervenant ne consiste surtout pas en un « rôle conseil ». Il s'agit plutôt de « situer les parties » afin de leur donner l'occasion de trouver un règlement<sup>156</sup>. Par conséquent, le médiateur a donc pour rôle:

[d']expliquer les règles qui entourent la médiation ; [d']informer [les parties] de [leurs] droits et obligations selon la loi ; [d']apporter son soutien tout au long de la démarche sans jamais se substituer [aux parties] ; [de] créer un climat propice au dialogue ; [d']aider [les parties] à exprimer les faits reliés au conflit ; [d']aider [les parties] à trouver des pistes de règlement ; [d']aider [les parties] à évaluer clairement la situation et les propositions de solutions ; [et] s'assurer de [la] satisfaction face au projet d'entente<sup>157</sup>.

Bien que ce constat se révèle à l'avantage des usagers du service, une question demeure : Comment se fait-il que le service incite autant de salariés à choisir de régler lors d'une médiation plutôt que de participer à l'audience devant la C.R.T.? Dans le but de mieux

<sup>154</sup> *Ibid.*

<sup>155</sup> C.N.T., « Médiation », *supra* note 65.

<sup>156</sup> Entrevue auprès d'une porte-parole de la C.N.T. (12 juin 2007).

<sup>157</sup> C.N.T., « Médiation », *supra* note 65.

répondre à cette question, il semble opportun d'analyser les avantages et les inconvénients du processus de médiation.

### 1.3 Les avantages et les inconvénients du processus de médiation

Lorsqu'on demande aux divers intervenants du milieu – avocats, intervenants en relation d'aide, porte-parole de la C.N.T. - quels sont les avantages d'entreprendre une médiation, les réponses ont trait principalement à la rapidité de traitement d'une plainte, à la possibilité d'obtenir un versement d'indemnités, sous forme forfaitaire, mais surtout à la possibilité d'éviter la lourdeur d'un procès. Voyons à tour de rôle chacun de ces avantages qui, par la même occasion, comprennent quelques inconvénients.

#### 1.3.1 Un service rapide : mais est-il trop rapide ?

Lorsqu'on parle d'un service rapide, il faut préciser que cette caractéristique du service de médiation a trait d'une part, à la durée d'attente avant qu'intervienne la conclusion d'un règlement et d'autre part, à la durée d'une séance de médiation. Avant d'aborder ce dernier point, voyons d'abord la rapidité reliée à la durée d'attente d'une rencontre de médiation.

La rapidité de traitement d'une plainte constitue l'un des grands avantages des modes alternatifs. Selon le professeur Desmarais, «[l]a vitesse de réponse d'un système est un autre attribut attendu de l'administration de la justice. Les solutions de rechange recherchant à effacer la lenteur du mode traditionnel, qu'en est-il des litiges du travail?»<sup>158</sup>. Sachant que le mode traditionnel peut demander plus de deux ans pour le traitement d'un dossier après audience (*voir* tabl. 1.2), il est établi que le processus de médiation permet une rencontre rapide suite au dépôt d'une plainte<sup>159</sup>. Une personne qui dépose une plainte à la C.N.T. peut s'attendre à recevoir un appel d'une personne qualifiée (médiateur) afin de fixer une rencontre de médiation environ 60 jours après le dépôt de la plainte<sup>160</sup>. Le délai moyen spécifique du

<sup>158</sup> Desmarais, «Nouvelles pratiques», *supra* note 20 à la p. 128.

<sup>159</sup> C.N.T., «Rapport annuel : 2006-2007», *supra* note 49 à la p. 46.

<sup>160</sup> *Au bas de l'échelle*, «La médiation à la Commission des normes du travail», Séance collective d'information, Montréal (Qc), 7 novembre 2005 [A.B.É., «Médiation à la C.N.T.»] [non publiée].

traitement d'une plainte pour harcèlement psychologique à la C.N.T. est de 208 jours<sup>161</sup>. Le tableau 1.2 illustre l'évolution des délais de traitement des plaintes pour pratiques interdites, congédiement injuste et harcèlement psychologique traitées en médiation, en comparaison des délais de traitement des plaintes du même type, mais traitées après intervention juridique.

---

<sup>161</sup> C.N.T., « *Rapport annuel : 2006-2007* », *supra* note 49 à la p. 46.

**Tableau 1.2** Délais de traitement (en jours) des dossiers de pratique interdite, de congédiement injuste et de harcèlement psychologique\*

	2000/01	2001/02	2002/03	2003/04	2004/05	2005-06	2006-07
<b>Pratiques interdites</b>							
Plaintes réglées <b>avant</b> le dépôt à la C.R.T.	1605	1582	1648	1947	2083	2014	2242
Délai moyen de traitement <b>avant</b> le dépôt à la C.R.T.	55,1 j	63,8 j	66,2 j	70,5 j	74,8 j	103,2 j	98,8
Plaintes réglées <b>après</b> le dépôt à la C.R.T.	824	756	793	872	817	726	859
Délai moyen de traitement <b>après</b> le dépôt à la C.R.T.	559,2 j	519,0 j	470,0 j	478,0 j	473,9 j	501,1 j	531,8 j
• Avant audience devant la C.R.T.	730 / 541,5 j	666 / 487,9 j	726 / 455 j	788 / 457,3 j	731 / 452,2 j	652 / 478,5 j	789 / 522,7 j
• Après audience devant la C.R.T.	94 / 696,9 j	90 / 749,1 j	67 / 632,5 j	84 / 673,0 j	86 / 658,3 j	74 / 700,6 j	70 / 634,4 j
<b>Congédiement injuste</b>							
Plainte réglées <b>avant</b> le dépôt à la C.R.T.	2221	2226	2209	2827	3173	2903	3335
Délai moyen de traitement <b>avant</b> le dépôt à la C.R.T.	60,2 j	65,2 j	68,9 j	76,6 j	78,3 j	105,6 j	102,1 j
Plainte réglées <b>après</b> le dépôt à la C.R.T.	1154	1009	1118	1311	1352	1254	1348
Délai moyen de traitement <b>après</b> le dépôt à la C.R.T.	503,8 j	501,4 j	507,6 j	491,3 j	477,1 j	508,5 j	549,4 j
• Avant audience devant la C.R.T.	1012 / 478,4 j	922 / 475,8 j	1045 / 489,2 j	1204 / 463,6 j	1236 / 455,8 j	1144 / 492,5 j	1237 / 530,2 j
• Après audience devant la C.R.T.	142 / 584,5 j	87 / 772,3 j	73 / 771,1 j	107 / 802,8	116 / 704,0	110 / 674,7 j	111 / 763,3 j
<b>Harcèlement psychologique</b>							
Plaintes réglées <b>avant</b> le dépôt à la C.R.T.	NSP	NSP	NSP	NSP	863	2161	2446
Délai moyen de traitement <b>avant</b> le dépôt à la C.R.T.	NSP	NSP	NSP	NSP	89,1 j	171,4 j	208 j
Plaintes réglées <b>après</b> le dépôt à la C.R.T.	NSP	NSP	NSP	NSP	1	38	163
Délai moyen de traitement <b>après</b> le dépôt à la C.R.T.	NSP	NSP	NSP	NSP	246 j	460,8 j	634,3 j
• Avant audience devant la C.R.T.	NSP	NSP	NSP	NSP	1 / 246 j	38 / 460,8 j	158 / 630,1 j
• Après audience devant la C.R.T.	NSP	NSP	NSP	NSP	NSP	NSP	5 / 767,6 j

\*Source : Données tirées des *Rapports annuels de gestion : 2000-2007*, Québec, Commission des normes du travail.

On constate effectivement que les délais moyens de traitement avant le dépôt d'une plainte à la Commission des relations du travail sont beaucoup plus avantageux que ne le sont les délais moyens après dépôt d'une plainte à la C.R.T.. En se basant sur les statistiques ayant trait particulièrement au harcèlement psychologique, on note un écart entre les délais moyens avant le dépôt à la C.R.T. et ceux après dépôt à la C.R.T. de 157 jours pour la période 2004-05, de 289 jours pour la période 2005-06 et enfin de 426 jours pour la période 2006-07. Il faut souligner que ces chiffres visent les délais entre les règlements survenus à la C.N.T. et les plaintes transmises à la C.R.T. mais réglées avant audience. En matière de harcèlement psychologique, seul le rapport annuel 2006-07 indique le délai de traitement après audience devant la C.R.T. qui est de 767, 6 jours.

Or, bien qu'une rencontre de médiation se fixe rapidement après le dépôt d'une plainte, qu'en est-il de la durée d'une séance de médiation ? Selon une porte-parole de la C.N.T., il est difficile, voire « impossible » de connaître la durée d'une séance de médiation. Puisque chaque cas est un cas d'espèce, « la tenue d'une séance de médiation peut être très variable ». De plus, tel que mentionné dans le rapport annuel 1998-99, où l'on souligne la possibilité de fixer plusieurs rencontres de médiation lorsque nécessaire pour la négociation des termes d'une entente<sup>162</sup>, cette porte-parole affirme qu'il peut y avoir des rencontres préalables de quelques heures – rencontres préparatoires à la médiation où les parties se retrouvent chacune dans un local séparé – avant la tenue d'une séance de médiation commune.

Pourtant, il semblerait, selon des personnes interviewées, que la durée d'une séance de médiation soit plutôt expéditive. À l'instar de l'organisme *Au bas de l'échelle* qui affirme que le processus de médiation est généralement d'une durée d'environ trois heures<sup>163</sup>, les participants rencontrés s'accordent pour dire que la durée d'une séance de médiation nécessite soit « tout un avant-midi ou un après-midi »<sup>164</sup>.

---

<sup>162</sup> Québec, Commission des normes du travail, *Rapport annuel de gestion : 1998-1999*, Québec, Bibliothèque nationale du Québec, 1999 à la p. 18.

<sup>163</sup> A.B.É., « Médiation à la C.N.T. », *supra* note 160.

<sup>164</sup> Entrevue auprès d'une intervenante en relation d'aide (7 juin 2007) ; Entrevue auprès d'une représentante des salariés (21 juin 2007).

Comme la durée d'une séance de médiation est d'environ trois heures, est-il possible de ne rien signer sur le champ, de prendre l'offre en note et d'exiger quelques jours de réflexion afin de pouvoir se renseigner sur sa valeur? Déjà, en 1994, commentant les premières années de la médiation, *Au bas de l'échelle* avait souligné que :

La pression sur les travailleuses et les travailleurs se fait aussi sentir au niveau du temps de réflexion accordé pour répondre aux offres de règlement de l'employeur et même sur la possibilité de proposer des contre offres. D'après des commentaires recueillis auprès de notre clientèle, il arrive que des médiatrices et des médiateurs doivent demander la permission à leurs supérieurs pour prolonger la médiation, ce qui suggère une application stricte de délais administratifs<sup>165</sup>.

Pour sa part, une représentante des salariés répond « n'avoir jamais vu ça » et d'autres intervenants rencontrés partagent le même point de vue à ce sujet<sup>166</sup>. La difficulté d'obtenir un délai de réflexion sur l'offre de règlement semble s'expliquer par le fait qu'on craint que les justiciables changent d'idée si on leur laisse trop de temps : « [il] n'est pas rare qu'un demandeur décide que son cas est similaire à celui dont il a lu un compte-rendu dans son journal et qui a abouti à la condamnation du défendeur à payer un montant très important, alors que les deux cas, sont en réalité, très différents »<sup>167</sup>. Tout comme les auteurs Roy, Schneeberg et Galton une intervenante en relation d'aide souligne également ce phénomène :

Tu laisses partir la personne, souvent, malheureusement, c'est vrai que ça va arriver. Ils vont parler à leur conjoint, ils vont parler à des gens qui ne connaissent pas ça. Ils vont dire : « on m'offre 15 000\$ », « hein !, ça vaut ben plus, moi j'ai vu une cause aux Etats-Unis, la fille a eu 100 000\$ ». Oui, pis ça lui a coûté 75 000\$ piastres d'avocat. Puis, ils ont toujours entendu l'autre qui a eu ceci et qui a eu ça... Alors, c'est sûr que c'est un « guess » de laisser partir la personne, mais en même temps, côté thérapeutique, je suis plus là-dedans, c'est sûr là, les personnes qui signent des quittances, quand ils sentent qu'il y a une pression comme ça, le regrettent toujours après. Alors moi, je suis obligée de travailler deux fois plus fort pour qu'ils s'en sortent parce que finalement après ça, il y a toujours des regrets un peu quand on signe... Il y a toujours la petite voix en arrière qui dit peut-être que... Il y en a qui vont dire peut-être que j'aurais eu plus là, il y en a que c'est plus en terme d'argent, mais il y en a qui disent j'aurais dû aller jusqu'au bout. (Intervenante en relation d'aide)

<sup>165</sup> A.B.É., « Dangereux glissement », *supra* note 111 à la p. 22.

<sup>166</sup> Entrevue auprès d'une porte-parole d'un organisme de défense des droits des travailleurs (26 juin 2007) ; Entrevue auprès d'une intervenante en relation d'aide (7 juin 2007).

<sup>167</sup> Roy, Schneeberg et Galton, *supra* note 2 à la p. 108.

Pour la porte-parole de la C.N.T., « il peut y avoir un délai de réflexion, mais il s'agit de cas par cas ». Comme le fait remarquer une intervenante en relation d'aide, le justiciable doit insister pour obtenir la possibilité de réfléchir sur l'offre de règlement et c'est souvent la présence et le soutien d'une personne de confiance qui aide le travailleur à prendre position face au besoin d'obtenir ou non un délai de réflexion.

Sont [C.N.T.] pas chauds à ça [offrir un délai de réflexion]. Il faut que tu insistes et c'est ça qui est plate parce que quelqu'un qui va là... Allez pas là tout seul, allez jamais là tout seul et quand je dis pas tout seul, pas nécessairement votre cousine qui ne connaît rien... tu sais parce que, c'est émotif et en même temps tu connais pas tes droits et des fois t'es hésitant et tu ne veux pas avoir l'air... [...] Être accompagné par quelqu'un qui connaît ça un peu, parce que si tu es accompagné par ton chum qui est émotif... Accompagné de quelqu'un qui va être là pour dire : « écoute, si ça te tente pas ce règlement là, t'es pas obligé de le prendre ». (Intervenante en relation d'aide)

Cette intervenante explique également que la méconnaissance du système peut influencer les travailleurs à s'abstenir d'exiger un délai de réflexion. Parce que le médiateur projette une image d'autorité sur ces personnes, les victimes se croient souvent dans l'obligation de lui plaire. Les victimes souhaitent tellement être crues qu'elles s'imaginent que le fait de répondre aux propositions du médiateur va faire peser la balance de leur côté. Par peur de déplaire au médiateur, en demandant un délai de réflexion, les victimes se laissent convaincre d'accepter l'offre sans y réfléchir davantage.

Les personnes ne veulent pas déplaire au médiateur, même si lui dans le fond y'a aucun pouvoir sur la suite hein ! Tu ne peux même pas l'amener, l'interroger, contre interroger par la suite. Lui, c'est la confidentialité. [...] Je ne dis pas que ça ne se parle pas dans les corridors, mais il n'est pas contraignable. Mais les gens ne le savent pas, alors ils veulent plaire au médiateur et ils veulent surtout être crues. Alors, ils veulent tellement convaincre l'autre personne que ce qu'ils ont vécu est épouvantable et tout ça, qu'elles [victimes] sont portées à vouloir le satisfaire et à vouloir être gentilles avec cette personne. Alors quand l'autre insiste, c'est souvent le médiateur, c'est souvent lui qui va dire : « ben vous savez c'est une bonne offre, je comprends, vous voulez peut-être y penser », mais tu sens les pressions de l'autre côté aussi [partie patronale] où il dit : « notre offre là, c'est à soir pis c'est pas demain ». Moi, j'ai déjà dit à un avocat : « si ton offre est honnête là, elle va être encore là demain matin ». (Intervenante en relation d'aide)

Bien que les statistiques indiquent que l'objectif de célérité connaisse le succès escompté, la rapidité de traitement d'une plainte ne comporte pas que des avantages. Elle comprend également des inconvénients qui, au bout du compte, peuvent coûter chers aux justiciables. Les entrevues réalisées auprès des participants font ressortir les désavantages de régler un dossier trop rapidement. Nous verrons, au chapitre 2, que l'état de fragilité d'une victime de harcèlement psychologique n'est pas propice à la signature rapide d'une entente. Tous s'entendent pour dire qu'il importe de trouver le moment opportun à la réalisation d'une médiation ce qui nécessite de laisser retomber la poussière. La charge émotive engendrée par le harcèlement réduit la capacité de négocier l'entente de règlement ce qui amène souvent les victimes à douter, voire même regretter l'entente conclue.

C'est pas toujours facile... Souvent ils vont dire : « ouin »... Ils vont le regretter un peu... Après coup on me rappelait et on me disait : « Est-ce que j'ai bien fait? J'aurais peut-être dû... ». C'était pas nécessairement le montant... Ça pas rapport avec l'argent ou avec... Tu sais, c'est au-delà de ça. (Intervenante en relation d'aide)

Les conseils prodigués par un représentant ou le support de l'accompagnement trouve une grande part d'importance dans le fait que peu de justiciables obtiennent la possibilité de réfléchir sur l'offre de règlement. L'état de fragilité d'une victime de harcèlement psychologique et sa méconnaissance du processus de médiation sont deux facteurs qui peuvent contribuer à la signature hâtive d'une entente, souvent regrettée ultérieurement.

Enfin, on invoque souvent l'intérêt immédiat des salariés, voire leur volonté de régler rapidement en raison de leur besoin monétaire ou pour éviter d'engager trop de frais. Voyons d'un peu plus près cet avantage.

### 1.3.2 Le caractère économique du processus de médiation : mais s'agit-il d'une question d'argent ?

L'aspect économique des modes alternatifs de règlement des litiges est un autre attrait considérable pour les justiciables. Le fait que le recours à la C.N.T. soit gratuit représente une mise considérable quand on sait que «[l]es personnes à faibles revenu sont vulnérables financièrement. Elles ne peuvent attendre trop longtemps le règlement de leurs recours et



n'ont que très rarement accès à l'aide juridique»<sup>168</sup>. Dans sa recherche, *Au bas de l'échelle* déplore les stratégies de déjudiciarisation employées par la C.N.T.. À titre d'exemple, l'organisme cite l'extrait «faire connaître clairement à la clientèle principale que la médiation représente l'approche la plus économique et efficace des règlements de litiges»<sup>169</sup>. Les extraits tirés du dépliant de la C.N.T. permettent de constater que les enjeux économiques servent toujours à inciter les salariés à participer à la médiation. Par exemple, l'extrait «vous aimeriez sans doute trouver une solution à ce conflit sans nécessairement entreprendre des démarches juridiques souvent longues et coûteuses» de même que l'extrait «gagner du temps, économiser de l'argent et limiter les soucis» sont de ceux qui réfèrent aux enjeux économiques de la médiation<sup>170</sup>.

Il est possible d'avancer que la majorité des salariés opte pour les modes alternatifs en raison de la gratuité des services. Cependant, que ce soit en cours de médiation ou lors d'une représentation devant la C.R.T., les victimes n'assument aucun frais, étant donné la rémunération des intervenants par l'État. Par conséquent, on peut questionner l'aspect économique des modes alternatifs à l'égard des justiciables. À cet égard, le professeur Desmarais est d'avis que :

Si l'objectif des pratiques non traditionnelles consiste à faire baisser les piles de litiges, ces résultats suggèrent que le système fonctionne rondement, c'est-à-dire qu'il épargne aux juridictions un nombre imposant de litiges. Autre chose est de jauger la qualité des résultats<sup>171</sup>.

On peut également se demander si le caractère économique du processus de médiation représente réellement un avantage pour la victime qui s'intéresse à autre chose que l'aspect monétaire d'un règlement. Les victimes recherchent davantage la reconnaissance du harcèlement psychologique commis à leur égard, objectif qui, selon une représentante des salariés, est rarement atteint en cours de médiation. En regard de la dignité et de l'intégrité psychologique ou physique du salarié, droits fondamentaux compris dans la définition de

<sup>168</sup> A.B.É., «Dangereux glissement», *supra* note 111 à la p. 21. Il faut souligner qu'en vertu de l'article 4.11 de la *Loi sur l'aide juridique*, L.R.Q., c. A-14, adopté en 1996, les justiciables n'ont pas droit à l'aide juridique pour un recours sous la *L.N.T.* puisqu'ils peuvent être représentés par la C.N.T.. Ils peuvent, s'ils sont financièrement admissibles, avoir un mandat pour une «consultation», mais pas pour la médiation ou pour être représentés devant la C.R.T..

<sup>169</sup> *Ibid.* à la p. 22.

<sup>170</sup> C.N.T., «Médiation», *supra* note 65.

<sup>171</sup> Desmarais, «Nouvelles pratiques», *supra* note 20 à la p. 136.

harcèlement psychologique, il semble y avoir matière à réflexion. Les litiges ayant trait au harcèlement psychologique, parce qu'ils atteignent directement les victimes dans leur personne – dignité/intégrité -, exigent davantage qu'un règlement monétaire.

Dans une médiation sur les droits fondamentaux, c'est le plaignant qui a tout à perdre. En effet, la solution au problème du manquement à la dignité ne peut être que la reconnaissance de ce manquement, la demande d'excuses et, comme on le disait jadis pour la confession, le ferme propos de ne plus recommencer. Il n'est donc pas étonnant que des personnes ayant soumis des dossiers de violation de leurs droits fondamentaux en médiation aient été non seulement surprises, mais déçues lorsqu'elles se sont retrouvées à devoir rédiger un règlement sur un quantum des dommages<sup>172</sup>.

Certes, la loi autorise la médiation, mais il faut retenir que le nombre de règlements obtenus avant intervention juridique ne représente pas un indicatif de la qualité des règlements conclus en médiation. La confidentialité rattachée au processus de même que la signature d'une clause de confidentialité empêchent de connaître le rendement réel de ces processus. On doit alors se demander si les statistiques indiquant un taux de règlements élevés avant intervention juridique doivent être le principal critère permettant d'évaluer la capacité d'une institution, quelle qu'elle soit, de mener à bien son mandat.

Enfin, puisque la négociation d'un règlement exige une certaine stratégie de chacune des parties, la préparation des travailleurs qui acceptent de participer au processus de médiation donne également matière à réflexion.

### 1.3.3 Un processus informel : mais peut-on y aller seul ?

Le processus informel est un autre avantage retrouvé au sein des modes alternatifs. Le fait pour les travailleurs d'éviter de témoigner lors d'une audience, où l'une des deux parties se retrouvent d'ailleurs perdante, constitue sûrement un point déterminant dans leur décision d'opter pour les modes alternatifs.

---

<sup>172</sup> Lalonde et Legault, *supra* note 89 à la p. 19.

C'est une meilleure avenue. Il y aura deux parties satisfaites, au contraire du processus traditionnel. Il n'y a pas de fardeau de preuve où, lorsque c'est le cas, on va aller au-delà de la situation qu'il vit [le travailleur], on va aller du côté du droit de gérance. Il y aura un débat contradictoire qui peut prendre des jours, voire des années, avec la nécessité de témoins experts. Ce débat s'étale dans le temps et la personne est toujours en train de vivre la situation. Imaginez le retour au travail, le cas échéant...<sup>173</sup>

L'encadrement du processus étant axé sur la communication, c'est-à-dire sur la concertation plutôt que l'affrontement des parties, afin de parvenir à une entente librement consentie, il permettrait aussi aux parties de pouvoir garder le contrôle des décisions à prendre<sup>174</sup>. Bien que cet avantage ne soit pas à négliger, négocier les termes d'une entente fait manifestement appel au déploiement d'une stratégie qui nécessite au préalable une préparation adéquate. Vu l'état de fragilité d'une victime de harcèlement psychologique et sa méconnaissance du droit, on peut se demander comment un salarié peut se préparer à l'idée de ce que constitue un règlement satisfaisant pour le négocier efficacement. Nous verrons, au chapitre 2, que même en faisant abstraction d'une bonne préparation, un salarié ne possède pas les aptitudes nécessaires à ce genre de négociation.

Nous venons de voir que le processus de médiation comporte des avantages, mais également des inconvénients qui ne sont pas à négliger. Si certaines difficultés liées au processus peuvent être lourdes à supporter pour le citoyen « ordinaire » et lourdes de conséquences à l'égard de la signature d'un règlement, on peut craindre qu'elles le soient davantage pour le salarié victime de harcèlement psychologique.

Le deuxième chapitre de cette étude porte ainsi sur l'analyse du traitement des plaintes pour harcèlement psychologique par le processus de médiation. En plus de présenter le cheminement d'une plainte pour harcèlement psychologique, cette partie s'attarde aux enjeux particuliers du processus de médiation pour la personne fragilisée psychologiquement.

---

<sup>173</sup> Entrevue auprès d'une porte-parole de la C.N.T. (12 juin 2007).

<sup>174</sup> C.N.T., « Médiation », *supra* note 65.

## CHAPITRE II

### ANALYSE DU TRAITEMENT DES PLAINTES POUR HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE PAR LE PROCESSUS DE MÉDIATION

Dans cette partie, nous examinerons les différentes étapes reliées au processus de médiation, de l'ouverture du dossier jusqu'à la décision de représenter ou non le salarié devant la Commission des relations du travail (C.R.T.). Nous verrons également comment s'effectue l'approche des différents intervenants auprès des victimes de harcèlement psychologique lors d'une médiation et en quoi consiste leur implication ainsi que celle de la victime au sein du processus. Enfin, en plus d'analyser les différents motifs de fermeture des dossiers, nous verrons comment se gère la réconciliation des parties en matière de harcèlement psychologique. Voyons d'abord en quoi consiste le cheminement d'une plainte pour harcèlement psychologique.

#### 2.1 Le cheminement d'une plainte pour harcèlement psychologique

Le cheminement que peut emprunter le traitement d'une plainte pour harcèlement psychologique et par conséquent, le moment où intervient l'entente entre les parties peut résulter de différents scénarios. Plus exactement, une entente entre les parties peut survenir dès que la plainte est jugée recevable, soit lorsqu'elle répond aux quatre critères constitutifs de la définition (81.18 *L.N.T.*). Une entente peut ainsi survenir avant la tenue d'une enquête, lorsque les parties acceptent, dès le départ, de participer au processus de médiation.

Lorsque les parties refusent l'offre initiale d'une séance de médiation ou en cas d'échec de celle-ci, la Commission procède à une enquête. Dans ce cas, il est possible que la tenue d'une médiation intervienne, à la demande des parties, à n'importe quelle étape du processus d'enquête. Dans cette hypothèse, il pourra s'agir, soit d'une activité de rapprochement des parties réalisée par l'entremise de l'inspecteur-enquêteur de la Commission ou d'une médiation réalisée par l'entremise d'un médiateur. En effet, l'inspecteur-enquêteur peut, tout

au long de son intervention, réaliser le rapprochement des parties ou proposer à ces dernières d'entreprendre une médiation réalisée soit, par la Commission ou par un médiateur nommé par le ministère du Travail<sup>175</sup>. En cas d'échec de l'une de ces tentatives de rapprochement des parties, la plainte fondée est alors transférée à la C.R.T.<sup>176</sup>.

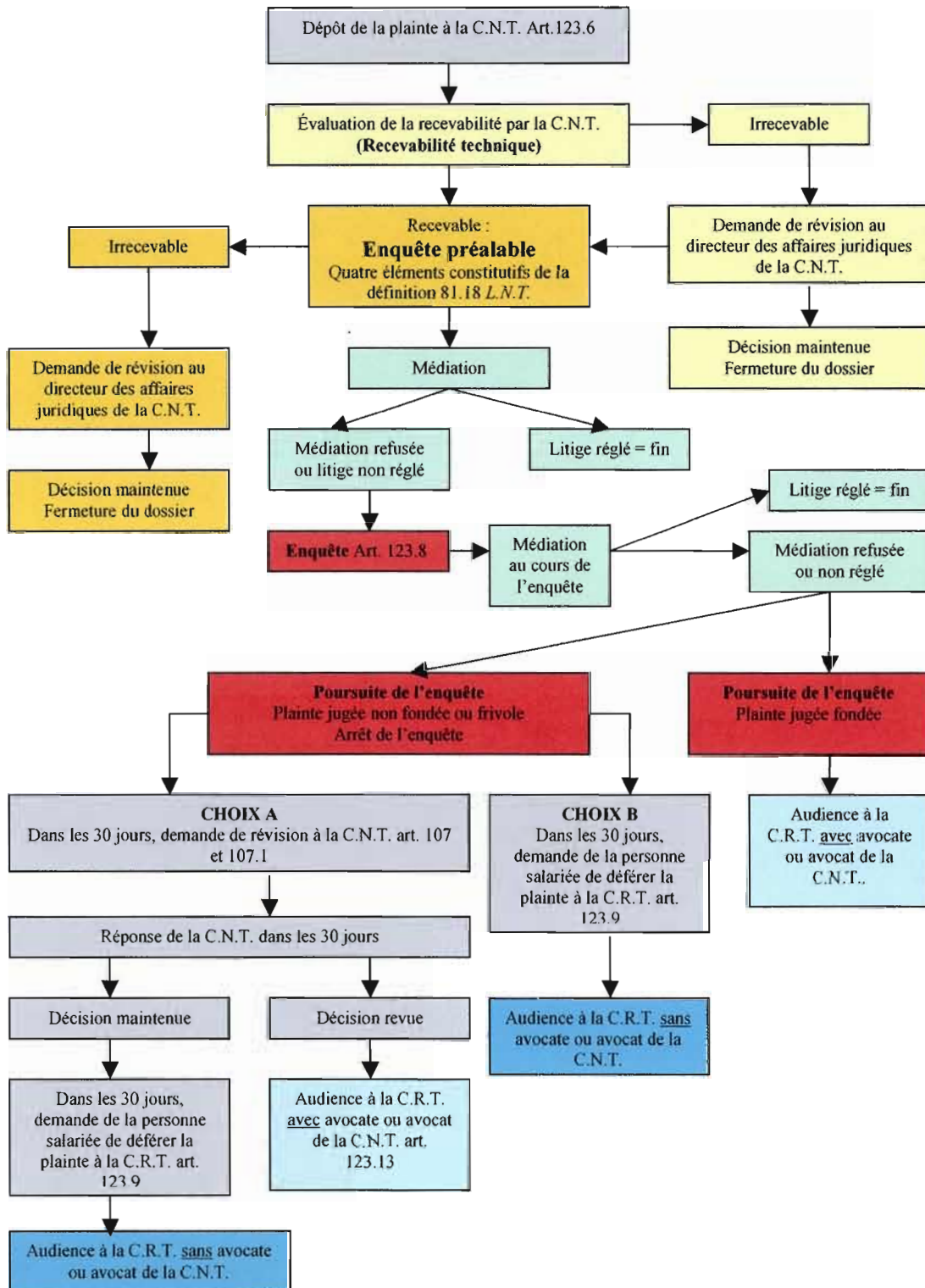
Afin d'avoir une meilleure vue d'ensemble du cheminement que peut emprunter le traitement d'une plainte pour harcèlement psychologique, l'organigramme suivant illustre le cheminement d'une plainte de l'ouverture du dossier à la C.N.T. jusqu'à la décision de représenter ou non le salarié à la C.R.T..

---

<sup>175</sup> Art. 123. 10 *L.N.T.*, « [l]a Commission peut en tout temps, au cours de l'enquête et avec l'accord des parties, demander au ministre de nommer une personne pour entreprendre avec elles une médiation ».

<sup>176</sup> Art. 123. 12 *L.N.T.*, « [à] la fin de l'enquête, si aucun règlement n'intervient entre les parties concernées et si la Commission accepte de donner suite à la plainte, elle la défère sans délai à la Commission des relations du travail ».

**Figure 2.1** Le cheminement d'une plainte pour harcèlement psychologique (Adaptée par l'auteur à partir d'une figure tirée d'*Au bas de l'échelle, Vos droits au travail*, 2004).



### 2.1.1 La détermination de la recevabilité de la plainte

Un salarié qui se croit victime de harcèlement psychologique peut adresser, par écrit, une plainte à la Commission (art. 123.6 L.N.T.)<sup>177</sup>. Pour ce faire, deux formulaires doivent être complétés par ce dernier. Il doit d'abord répondre au formulaire réservé aux fins d'identification de la partie plaignante et ensuite, à celui réservé à la description de l'exposé des faits – ce dernier formulaire étant réservé à l'usage exclusif de la C.N.T.<sup>178</sup>. À l'aide de ces formulaires, la Commission s'assure de la recevabilité « technique » d'une plainte pour harcèlement psychologique. En ce sens, ce sont ces deux formulaires qui « servent à vérifier si le salarié passe par la bonne porte »<sup>179</sup>.

Avant qu'une plainte soit considérée recevable et que le processus de médiation ne s'enclenche, divers motifs peuvent mener à la fermeture des dossiers. Le tableau suivant permet de voir (zones ombragées) les motifs attribuables à la non recevabilité technique d'une plainte.

---

<sup>177</sup> Une telle plainte peut aussi être adressée, pour le compte d'un ou de plusieurs salariés qui y consentent par écrit, par un organisme sans but lucratif de défense des droits des salariés.

<sup>178</sup> Entrevue auprès d'une porte-parole de la C.N.T. (12 juin 2007).

<sup>179</sup> *Ibid.*



**Tableau 2.1** Résultats du traitement des plaintes pour harcèlement psychologique selon le motif de fermeture \*

Avant intervention juridique	2004-2005		2005-2006		2006-2007	
	Nombre	Proportion	Nombre	Proportion	Nombre	Proportion
<b>Motifs</b>						
Irrecevabilité	132	15,3	177	8,2	118	4,8
Critères en harcèlement non satisfaits à la face même du dossier	127	14,7	285	13,2	419	17,1
Désistement	255	29,5	514	23,8	531	21,7
Entente	137	15,9	486	22,5	528	21,6
En faillite/ Introuvable / Insolvable	NSP	NSP	NSP	NSP	14	0,6
Réglé avec plainte pour pratique interdite ou congédiement sans une cause juste et suffisante	147	17,0	340	15,7	335	13,7
<b>Plainte non fondée</b>	<b>32</b>	<b>3,7</b>	<b>233</b>	<b>10,8</b>	<b>246</b>	<b>10,1</b>
Aucune entente	1	0,1	37	1,7	122	5,0
Autres résultats / Fermetures administratives	32 <sup>180</sup>	3,7	88	4,1	133	5,4
<b>Total des plaintes réglées avant intervention juridique</b>	<b>863</b>	<b>100,0</b>	<b>2 161</b>	<b>100,0</b>	<b>2446</b>	<b>100,0</b>

\* Source : Données tirées des *Rapports annuels de gestion : 2004-2007*, Québec, Commission des normes du travail.

La Commission se charge de vérifier quatre conditions d'ouverture au recours afin que la plainte soit jugée recevable « techniquement ». Elle vérifie si : (1) le salarié en est un au sens de la *L.N.T.*<sup>181</sup> ; (2) s'il est couvert ou non par une convention collective<sup>182</sup> ; (3) si

<sup>180</sup> Dans le rapport annuel 2004-05, ces données sont comptabilisées sous le vocable « autres résultats ».

<sup>181</sup> Voir art. 1 parag. 10° «salarié» *L.N.T.*. En vertu de l'article 3 *L.N.T.*, la loi ne s'applique pas au salarié dont la fonction exclusive est d'assumer la garde ou de prendre soin d'un enfant, d'un malade, d'une personne handicapée ou d'une personne âgée, dans le logement de cette personne, y compris, le cas échéant, d'effectuer des travaux ménagers qui sont directement reliés aux besoins immédiats de cette personne, lorsque cette fonction est exercée de manière ponctuelle, sauf si l'employeur poursuit au moyen de ce travail des fins lucratives, ou encore est fondée uniquement sur une relation d'entraide familiale ou d'entraide dans la communauté ; au salarié régi par la *Loi sur les relations du travail, la formation professionnelle et la gestion de la main-d'œuvre dans l'industrie de la construction* (chapitre R-20), sauf les normes visées aux articles 79.7, 79.8, 81.1 à 81.20 (dispositions sur le harcèlement psychologique) et, lorsqu'ils sont relatifs à l'une de ces normes, les deuxième, troisième et quatrième alinéas de l'article 74, le paragraphe 6° de l'article 89, la section IX du chapitre IV, les sections I, II et II.1 (recours en cas de harcèlement psychologique) du chapitre V et le chapitre VII ; au salarié visé dans les sous paragraphes i, ii et iii du paragraphe 10° de l'article 1 si le gouvernement détermine par règlement en vertu d'une autre loi, la rémunération de ce salarié ou le tarif qui lui est applicable ; à un étudiant qui travaille au cours de l'année scolaire dans un établissement choisi par un établissement d'enseignement et en vertu d'un programme d'initiation au travail approuvé par le ministère de l'Éducation ; à un cadre supérieur, sauf les normes visées aux articles 79.7, 79.8, 81.1 à 81.20 (dispositions sur le harcèlement psychologique) et, lorsqu'ils sont relatifs à l'une de ces normes, les deuxième, troisième et quatrième alinéas de l'article 74, le paragraphe 6° de l'article 89, la section IX du chapitre IV, les sections I, II et II.1 (harcèlement psychologique) du chapitre V et le chapitre VII.



l'entreprise pour laquelle il travaille est de juridiction provinciale<sup>183</sup> et ; (4) si la plainte respecte le délai de 90 jours<sup>184</sup>. Lorsqu'une plainte est jugée irrecevable « techniquement », la Commission met fin à l'intervention et donne au salarié les raisons de sa décision. Si l'on se fie au tableau 2.1, illustrant les résultats du traitement des plaintes pour harcèlement psychologique selon le motif de fermeture, on constate que sur un total de 863 plaintes traitées avant intervention juridique au cours de la période 2004-2005, 132 plaintes, soit 15,3 %, ont été déclarées irrecevables. Pour la période 2005-2006, ce nombre est moindre puisque sur un total de 2161 plaintes traitées avant intervention juridique, 177 plaintes, soit 8,2 %, ont été déclarées irrecevables. Quant à la dernière période, 2006-2007, sur un total de 2446 plaintes réglées avant dépôt à la CRT, 118 plaintes, soit 4,8%, ont été également déclarées irrecevables. La proportion des plaintes pour harcèlement psychologique déposées et déclarées irrecevables allant en diminuant représente peut être un indicatif d'une meilleure compréhension des justiciables face aux critères d'admissibilité nécessaires à la recevabilité « technique » d'une plainte. Toutefois, le salarié en désaccord peut demander une révision au directeur des affaires juridiques de la Commission, dans les 30 jours de la réception de la décision<sup>185</sup>. Au moment de notre entretien, la C.N.T. n'était pas en mesure de nous fournir le nombre de demandes de révision reçues sur cette question<sup>186</sup>.

<sup>182</sup> En vertu de l'article 81.20 *L.N.T.*, « [l]es 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. [...] Les dispositions visées au premier alinéa sont aussi réputées faire partie des conditions de travail de tout salarié nommé en vertu de la *Loi sur la fonction publique* (chapitre F-3.1.1) qui n'est pas régi par une convention collective. Ce salarié doit exercer le recours en découlant devant la Commission de la fonction publique selon les règles de procédure établies conformément à cette loi. La Commission de la fonction publique exerce à cette fin les pouvoirs prévus aux articles 123.15 et 123.16 de la présente loi ».

<sup>183</sup> En vertu de l'article 2 du *C.c.t.*, les « entreprises fédérales » comprennent « [l]es installations, ouvrages, entreprises ou secteurs d'activité qui relèvent de la compétence législative du Parlement, notamment : a) ceux qui se rapportent à la navigation et aux transports par eau, entre autres à ce qui touche l'exploitation de navires et le transport par navire partout au Canada; b) les installations ou ouvrages, entre autres, chemins de fer, canaux ou liaisons télégraphiques, reliant une province à une ou plusieurs autres, ou débordant les limites d'une province, et les entreprises correspondantes; c) les lignes de transport par bateaux à vapeur ou autres navires, reliant une province à une ou plusieurs autres, ou débordant les limites d'une province; d) les passages par eaux entre deux provinces ou entre une province et un pays étranger; e) les aéroports, aéronefs ou lignes de transport aérien; f) les stations de radiodiffusion; g) les banques et les banques étrangères autorisées, au sens de l'article 2 de la *Loi sur les banques*; h) les ouvrages ou entreprises qui, bien qu'entièrement situés dans une province, sont, avant ou après leur réalisation, déclarés par le Parlement être à l'avantage général du Canada ou de plusieurs provinces; i) les installations, ouvrages, entreprises ou secteurs d'activité ne ressortissant pas au pouvoir législatif exclusif des législatures provinciales; j) les entreprises auxquelles les lois fédérales, au sens de l'article 2 de la *Loi sur les océans*, s'appliquent en vertu de l'article 20 de cette loi et des règlements d'application de l'alinéa 26(1)k) de la même loi ».

<sup>184</sup> En vertu de l'article 123.7 *L.N.T.*, « [t]oute plainte relative à une conduite de harcèlement psychologique doit être déposée dans les 90 jours de la dernière manifestation de cette conduite ».

<sup>185</sup> Québec, Commission des normes du travail, « J'ai déposé une plainte pour harcèlement psychologique » (été 2006), en ligne : Québec, Commission des normes du travail <[http://www.gouv.qc.ca/fr/gen/publications/pdf/c\\_0249.pdf](http://www.gouv.qc.ca/fr/gen/publications/pdf/c_0249.pdf)> [C.N.T., « Plainte pour harcèlement »].

<sup>186</sup> Entrevue auprès d'une porte-parole de la C.N.T. (12 juin 2007).

Parce qu'elle sert de prémisse à l'enquête, la recevabilité d'une plainte s'avère également cruciale au plan de l'enquête préalable. Lorsque la plainte est jugée recevable « techniquement », elle doit ensuite franchir l'étape de l'enquête préalable pour être considérée recevable. L'enquête préalable consiste ainsi à déterminer s'il y a matière à enquête proprement dit. Un enquêteur, « spécialisé en harcèlement psychologique »<sup>187</sup>, a la tâche d'analyser les données du dossier pour déterminer si la plainte constitue du harcèlement psychologique au sens des critères établis par la loi<sup>188</sup>. Pour que le harcèlement psychologique soit établi, il est nécessaire de démontrer la présence des quatre éléments de la définition adoptée par la loi<sup>189</sup>, soit : (1) une conduite vexatoire ayant un caractère de répétition ou de gravité ; (2) un caractère hostile ou non désiré ; (3) une atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique et ; (4) un milieu de travail néfaste. Par conséquent, l'enquêteur effectuera son analyse en regard des éléments de la définition tout en s'appuyant sur les critères développés par la jurisprudence<sup>190</sup>.

À ce sujet, les résultats du tableau 2.1 indiquent que pour la période 2004-2005, 127 plaintes, soit 14,7 %, sur un total de 863 plaintes, ne satisfaisaient pas aux critères de la définition de harcèlement psychologique, alors que pour la période 2005-2006, 285 plaintes, soit 13,2 %, sur un total de 2161 plaintes connaissaient le même sort. La proportion des plaintes où les critères relatifs au harcèlement sont non satisfaits est toutefois en hausse puisque pour la période 2006-2007, 419 plaintes, soit 17,1%, sur un total de 2446 plaintes ne satisfaisaient pas aux critères de la définition de harcèlement psychologique. Il se peut que ces résultats démontrent que les justiciables éprouvent encore un peu de difficulté à distinguer les situations qui ne constituent pas du harcèlement psychologique de celles qui en constituent réellement. Cependant, malgré le fait que le harcèlement psychologique soit une notion complexe, dès la première année de la mise en vigueur des dispositions portant sur le harcèlement psychologique, il y avait très peu de plaintes frivoles : « [e]n général, les plaintes

---

<sup>187</sup> *Ibid.*

<sup>188</sup> Carole Dupéré, « Quels enseignements sont à tirer après trois ans de traitement de plaintes pour harcèlement psychologique », Colloque - Harcèlement psychologique ou problème de gestion ?, Montréal, 1<sup>er</sup> juin 2007 [non publié]. En ligne : Québec, Commission des normes du travail <<http://events.startcast.com/events/161/B0004/#>>.

<sup>189</sup> Art. 81.18 *L.N.T.*

<sup>190</sup> Québec, Commission des normes du travail, « Interprétation et Jurisprudence – Loi sur les normes du travail, ses règlements et Loi sur la fête nationale » (été 2007), en ligne : Québec, Commission des normes du travail <<http://www.cnt.gouv.qc.ca/fr/gen/publications/pdf/C-0111.pdf>>.

reçues font état de beaucoup de souffrances, d'incivilités, de manque de respect, de problèmes de gestion ou de conflits mal gérés qui dégénèrent et créent un climat de travail malsain »<sup>191</sup>. Lors de la deuxième année, le bilan présenté le 1<sup>er</sup> juin 2006 mentionnait que :

Dans près de 550 plaintes (25%), la Commission a estimé que les situations rapportées ne constituaient pas du harcèlement psychologique, mais plutôt, des conflits interpersonnels, des conditions de travail difficiles, des contraintes professionnelles, l'exercice du droit de grève ou de situations qui ne correspondent pas à la définition prévue par la loi. En outre, 175 plaintes (8%) n'étaient pas admissibles au recours et une centaine (5%) ont été fermées pour des motifs administratifs<sup>192</sup>.

Même trois ans après la mise en vigueur des dispositions, les propos suivants permettent de constater que l'évaluation d'une situation pouvant constituer du harcèlement psychologique n'est pas simple.

Si on se rapporte dans le temps [...], au 1<sup>er</sup> juin 2004, [...] non seulement la Commission des normes du travail avait un peu de fébrilité, mais à travers le Québec aussi, il y avait de la fébrilité. On se demandait ce qu'il allait advenir de ces dispositions. Est-ce qu'il y aurait un recours judiciaire qui en serait fait? Est-ce qu'on détournerait le recours de son sens? Je pense qu'on peut dire après trois ans que les objectifs qu'on recherchait par cette législation sont atteints. Et, si on regarde l'expérience que nous avons à la Commission des normes du travail, y'a pas de plaintes frivoles que nous avons reçues et les plaintes n'étant pas du harcèlement psychologique, on peut vous dire que dans ça, cela traduisait effectivement des difficultés dans le milieu de travail ou peut-être parfois, des maladresses qui pouvaient être assez provocantes (Nos soulignements)<sup>193</sup>.

Lorsque les quatre critères constitutifs de la définition de harcèlement psychologique sont rencontrés, l'enquêteur procède alors à une enquête. Rappelons que l'enquête s'effectue dans la mesure où les parties refusent initialement de participer au processus de médiation ou lorsque celle-ci échoue. Toutefois, les parties conservent toujours l'opportunité de régler en

<sup>191</sup> Québec, Commission des normes du travail, « Bilan positif de l'an 1 sur le harcèlement psychologique au travail » (été 2005), en ligne : Québec, Commission des normes du travail <[http://communiqués.gouv.qc.ca/gouvqc/communiqués/GPOF/Juin2005/10/c\\_0327.html](http://communiqués.gouv.qc.ca/gouvqc/communiqués/GPOF/Juin2005/10/c_0327.html)> [C.N.T., « Bilan positif »].

<sup>192</sup> Québec, Commission des normes du travail, « Le harcèlement psychologique – Deux ans de pratique à la Commission des normes du travail » (été 2006), en ligne : Québec, Commission des normes du travail <<http://communiqués.gouv.qc.ca/gouvqc/communiqués/GPOF/Juin2006/01/c9302.html>> [C.N.T., « Deux ans de pratique »].

<sup>193</sup> Dupéré, *supra* note 188.

médiation, à n'importe quel moment, pendant ou après l'enquête. Si les parties choisissent de recourir à l'audience, le salarié peut alors bénéficier de la représentation sans frais accordée par la Commission<sup>194</sup>. En date du 23 février 2007, « 264 plaintes avec représentation ont été déférées » à la C.R.T. sur un total de 6623 plaintes soumises à la C.N.T. durant la même période<sup>195</sup>.

Si par contre, à la fin de l'enquête, la plainte s'avère non fondée, le salarié en désaccord avec la décision possède deux alternatives. D'une part, il peut, dans un délai de 30 jours de la réception de la décision, demander à la C.N.T. de déférer sa plainte à la C.R.T.<sup>196</sup>. D'autre part, il peut demander une révision administrative de la décision au directeur des affaires juridiques de la Commission. L'entretien réalisé auprès de la C.N.T. n'a pas permis d'obtenir de l'information quant au nombre de demandes de révision de cette nature. Toutefois, «[s]i le salarié demande une révision administrative de cette décision (art. 107 *L.N.T.*) et que celle-ci lui est refusée, il aura alors 30 jours pour demander par écrit que sa plainte soit transmise à la Commission des relations du travail» (art. 107.1 *L.N.T.*)<sup>197</sup>. Le tableau 2.1 indique que pour la période 2004-2005, 32 plaintes, soit 3,7%, sur un total de 863 plaintes étaient jugées non fondées alors que pour la période 2005-2006, 233 plaintes, soit 10,8%, sur un total de 2161 plaintes subissaient le même sort. On peut dire des plaintes jugées non fondées que la proportion semble plutôt stable depuis 2005-2006 puisque pour la période 2006-2007, un nombre de 246 plaintes, soit 10,1%, sur un total de 2446 plaintes réglées avant dépôt à la C.R.T. ont été également jugées non fondées. De la mise en vigueur des dispositions portant sur le harcèlement psychologique au 23 février 2007, «149 plaintes ont été déférées sans représentation à la C.R.T.»<sup>198</sup>. On s'explique difficilement l'écart entre ces données et celles rendues publiques par les rapports annuels. En effet, pour la période 2004-2005, 863 plaintes sur un total de 864 plaintes ont été réglées à la C.N.T.. Une seule plainte a donc été déférée à la C.R.T. et réglée hors cours. Les rapports annuels suivants indiquent que seulement 4

<sup>194</sup> Le salarié peut toutefois recourir à l'avocat de son choix.

<sup>195</sup> Robert L. Rivest et Johanne Tellier, « Le harcèlement psychologique : prise 2 – Entrée en scène de la Commission des relations du travail » dans Barreau du Québec, Service de la formation permanente, *Développements récents en droit du travail*, Cowansville (Qc), Yvon Blais, 2007, 43 à la p. 51 (« Environ la moitié de ces plaintes font l'objet d'une date de médiation et/ou d'audition déjà fixées »).

<sup>196</sup> Art. 123.9 *L.N.T.*.

<sup>197</sup> C.N.T., « Interprétation de la *L.N.T.* », *supra* note 88 à la p. 137.

<sup>198</sup> Rivest et Tellier, *supra* note 195 à la p. 51.

plaintes étaient déférées sans représentation pour la période 2005-2006 alors que 13 plaintes subissaient le même sort pour la période 2006-2007<sup>199</sup>.

Nous venons de voir que la détermination de la recevabilité d'une plainte repose sur la décision de l'inspecteur-enquêteur spécialisé en harcèlement psychologique. Une fois celle-ci jugée recevable, le sort d'une plainte dépend également de l'inspecteur-enquêteur qui se doit de procéder à une enquête plus en profondeur. Dans la prochaine section, nous verrons comment s'effectue le déroulement de cette enquête.

### 2.1.2 Le déroulement de l'enquête par l'inspecteur-enquêteur de la C.N.T.

L'article 123.8 *L.N.T.* stipule que [s]ur réception d'une plainte, la Commission fait enquête avec diligence<sup>200</sup>. À cette fin, la réalisation de l'enquête compte trois objectifs principaux :

- Déterminer si les allégations du plaignant sont fondées au sens de la *Loi sur les normes du travail* [...];
- Recueillir les éléments factuels permettant de vérifier le bien-fondé ou non de la plainte, lesquels incluent la constatation de l'existence ou de l'absence de moyens pris par l'employeur pour contrer le harcèlement psychologique ;
- En suivant un processus d'analyse objective, soumettre une recommandation pour la poursuite du dossier pour fins de procédure judiciaire le cas échéant<sup>201</sup>.

Le dépôt d'une plainte pour harcèlement psychologique ne conduit pas nécessairement à une enquête. Au moment de l'entrée en vigueur des nouvelles dispositions portant sur le harcèlement psychologique, « la Commission s'était donnée comme procédé d'effectuer une enquête préliminaire avant la tenue d'une médiation »<sup>202</sup>. On peut lire dans le rapport annuel 2004-2005 la procédure que suivait la Commission, à propos de l'enquête relative au dépôt

<sup>199</sup> C.N.T., « *Rapport annuel : 2006-2007* », *supra* note 49 à la p. 84.

<sup>200</sup> Les articles 103 à 110 *L.N.T.* s'appliquent à cette enquête compte tenu des adaptations nécessaires.

<sup>201</sup> Poirier et Rivest, *supra* note 23 à la p. 119.

<sup>202</sup> Entrevue auprès d'une porte-parole de la C.N.T. (12 juin 2007).

des plaintes pour harcèlement psychologique, au cours de la première année de la mise en vigueur des dispositions.

Sur réception de la plainte, la Commission s'assure, en premier lieu, que la plainte est recevable. Pour les plaintes admissibles jumelées à un recours à l'encontre d'une pratique interdite ou de congédiement fait sans une cause juste et suffisante, la Commission offre aux parties d'utiliser son service de rapprochement des parties. Dans les situations où l'offre de rapprochement des parties est refusée ou qu'elle ne donne pas les résultats escomptés et dans le cas de plainte unique de harcèlement, le dossier est transféré à l'équipe d'enquêteurs dédiée à la région. L'enquêteur entreprend une enquête en restant à l'affût des possibilités de règlement (Nos soulignements)<sup>203</sup>.

C'est seulement dans le cadre d'une plainte unique de harcèlement psychologique que le dossier était transféré directement à l'équipe d'enquêteurs dédiée à la région.

Au cours de la deuxième année de l'application de la loi, la Commission a modifié la procédure de traitement d'une plainte de harcèlement psychologique quant à la réalisation de l'enquête. Depuis, si la personne est couverte par la loi et que la plainte répond aux quatre critères constitutifs de la définition de harcèlement psychologique, la Commission offre la médiation avant la tenue de l'enquête.

Après réception de la plainte, la Commission s'assure d'abord de sa recevabilité, puis elle offre aux personnes concernées son service de médiation. Ensuite, dans les situations où l'offre de médiation est refusée ou qu'elle ne donne pas les résultats escomptés, la Commission procède à une enquête (Nos soulignements)<sup>204</sup>.

Qu'il s'agisse d'une plainte admissible jumelée à un recours à l'encontre d'une pratique interdite ou de congédiement fait sans une cause juste et suffisante, ou d'une plainte unique pour harcèlement psychologique, la Commission offre le processus de médiation dès que les conditions préalables à la recevabilité d'une plainte sont remplies. Il faut toutefois souligner que la Commission « est à reconsidérer le retour éventuel de l'enquête préliminaire ou non »

<sup>203</sup> C.N.T., « *Rapport annuel : 2004-2005* », *supra* note 50 à la p. 50.

<sup>204</sup> C.N.T., « *Rapport annuel : 2006-2007* », *supra* note 49 à la p. 45.

avant la tenue de la médiation<sup>205</sup>. Pour l'instant, dans l'hypothèse où les parties refusent la médiation ou que celle-ci ne donne pas les résultats escomptés, la Commission procède alors à une enquête.

En vertu des pouvoirs qui lui sont conférés<sup>206</sup> et selon l'interprétation donnée à l'article 123.

8 *L.N.T.* :

L'enquêteur a la tâche de vérifier s'il y a présence d'une forme de harcèlement psychologique au sens de la loi. L'enquête visera notamment à procéder à la collecte des éléments factuels permettant de vérifier le bien-fondé de la plainte. En ce sens, celle-ci permettra ou non d'établir l'existence d'une volonté claire et manifeste de l'employeur d'assurer un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique. De plus, elle permettra de déterminer si l'employeur s'est doté de moyens ou d'une politique appropriés pour assurer la prévention du harcèlement psychologique dans son entreprise<sup>207</sup>.

Lors de la première année de l'application des dispositions portant sur le harcèlement psychologique (période 2004-05), « [l]a C.N.T. a réalisé près de 300 enquêtes »<sup>208</sup>. Depuis la deuxième année de la mise en vigueur des dispositions, la C.N.T. ne fait enquête que dans les cas où les parties refusent la médiation ou lorsque celle-ci ne donne pas les résultats escomptés.

La Commission évite l'enquête. L'enquête est beaucoup trop longue et c'est surtout complexe. Il y avait des enquêtes dans des cas où c'était pas nécessaire, alors que l'argent c'est du temps. Alors, c'est plus au niveau de l'effectif... (Porte-parole d'un organisme de défense des droits des travailleurs)

Les bilans soumis par la C.N.T., depuis la mise en vigueur de cette nouvelle procédure, sont silencieux quant à la réalisation des enquêtes effectuées au cours des deux dernières périodes. Étant donné le taux de règlements conclus en cours de médiation, on peut présumer que le

<sup>205</sup> Entrevue auprès d'une porte-parole de la C.N.T. (12 juin 2007).

<sup>206</sup> Voir la section 1.2.1 du chapitre I pour plus de détails au sujet des pouvoirs conférés à l'inspecteur-enquêteur relativement à l'enquête menée en matière de harcèlement psychologique.

<sup>207</sup> C.N.T., « Interprétation de la *L.N.T.* », *supra* note 88 aux pp. 136-137.

<sup>208</sup> C.N.T., « Bilan positif », *supra* note 191.

nombre d'enquêtes en matière de harcèlement psychologique s'en trouve considérablement réduit.

La C.N.T. définit son mandat comme étant axé sur des objectifs de prévention. Selon André Brochu, président-directeur général de la C.N.T., «[l]a Commission a [...] adopté un modèle de prévention selon une approche globale et intégrée visant à agir davantage en amont des plaintes»<sup>209</sup>. À ce sujet, le rapport annuel 2005-06 commente plus en détails cette nouvelle approche.

Au cours de l'exercice 2005-2006, la Commission s'est [...] dotée d'un modèle de prévention. Ce modèle repose sur un nouveau paradigme à partir duquel la Commission entend recentrer ses interventions selon une approche globale et intégrée, agissant davantage sur les causes des infractions plutôt que sur leurs effets. À partir de cibles et de priorités d'action, la Commission entend intervenir sur chacun des axes de la prévention que constituent la prévention primaire (éviter le risque), la prévention secondaire (éviter le dommage) et la prévention tertiaire (limiter le dommage) (Nos soulignements)<sup>210</sup>.

En regard de ce modèle de prévention, on peut questionner les moyens pris par la Commission pour atteindre l'objectif d'agir « davantage sur les causes des infractions plutôt que sur leurs effets » et miser ainsi sur la prévention, et ce, particulièrement à l'égard des plaintes pour harcèlement psychologique, quand on sait que l'enquête ne s'effectue qu'à certaines conditions. Bien que plusieurs moyens, tels que la déclaration de l'engagement de l'employeur et la confection d'une grille pour détecter les facteurs de risque en matière de harcèlement psychologique, consistent à soutenir les employeurs en matière de prévention et à informer les salariés à l'égard du harcèlement psychologique, l'enquête est sans contredit une intervention qui peut servir à freiner les causes du harcèlement psychologique. Les objectifs de l'enquête qui consistent notamment à vérifier si l'employeur s'est effectivement doté de moyens ou d'une politique appropriée pour assurer la prévention du harcèlement psychologique dans l'entreprise ou faire cesser le harcèlement lorsque porté à sa

<sup>209</sup> Québec, Commission des normes du travail, « Bulletin Info + : Pour des normes du travail respectées et adaptées à l'évolution du marché du travail » (été 2006), en ligne : Québec, Commission des normes du travail <[http://www.cnt.gouv.qc.ca/fr/communiques\\_bulletins/vol2\\_no2.htm](http://www.cnt.gouv.qc.ca/fr/communiques_bulletins/vol2_no2.htm)>.

<sup>210</sup> C.N.T., « Rapport annuel : 2005-2006 », *supra* note 51 à la p. 6.



connaissance et à établir ou non l'existence d'une volonté claire et manifeste d'assurer un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique sont des exemples de l'effet bénéfique que peut susciter l'enquête sur l'enrayement du harcèlement psychologique au travail.

De l'avis de l'organisme *Au bas de l'échelle*, «il est pertinent d'évaluer s'il est préférable d'attendre que la C.N.T. ait complété son enquête avant de procéder à une médiation»<sup>211</sup>. L'enquête, qui sert à déterminer s'il y a matière à aller plus loin ou non, peut représenter une valeur sûre au dossier du salarié dans le cadre de la négociation d'un règlement lorsque la plainte s'avère fondée. Certains émettent donc l'avis que « [t]ant que le processus n'est pas complété, il serait imprudent de tirer des conclusions. Il existe toujours deux côtés à une médaille et souvent les témoins identifiés par les parties apportent des précisions très utiles »<sup>212</sup>.

La réalisation d'une enquête permet à l'enquêteur de soumettre la recommandation appropriée, concluant au bien fondé ou non de la plainte, à la Direction des affaires juridiques de la Commission. Voyons maintenant comment il procède.

#### 2.1.2.1 Le rapport de cheminement et le rapport d'enquête : des documents à l'usage interne<sup>213</sup>

Afin de rendre compte des résultats de son enquête et, par conséquent, de ses recommandations de donner suite ou non à la plainte pour harcèlement psychologique, l'inspecteur-enquêteur confectionne deux rapports (rapport de cheminement et rapport d'enquête) qui seront ultérieurement destinés à l'avocat de la Direction des affaires juridiques de la C.N.T.. À ce sujet, l'auteure Dupuis explique que ces rapports ne sont pas explicitement prévus par la *L.N.T.*

<sup>211</sup> *Au bas de l'échelle*, « La Loi sur les normes du travail – Le harcèlement psychologique au travail » (15 juillet 2007), en ligne : *Au bas de l'échelle* <<http://www.aubasdelechelle.ca/vos-droits-au-travail-loi-normes-harcèlement-psychologique.html>> [A.B.É., « Normes du travail »].

<sup>212</sup> Isabelle Cantin et Jean-Maurice Cantin, *Politiques contre le harcèlement au travail et réflexions sur le harcèlement psychologique*, Cowansville (Qc), Yvon Blais, 2006 à la p. 125.

<sup>213</sup> Le texte des sections 2.1.2.1 et 2.1.2.2 est largement inspiré du texte d'Isabelle Dupuis, *supra* note 133.

En matière d'enquête en cas de harcèlement, la lecture des articles 123.8 et 123.9 de la *L.N.T.* nous amène au constat qu'aucun formalisme n'est exigé quant à l'enquête elle-même ou son déroulement si ce n'est que, sur réception d'une plainte, la C.N.T. doit faire enquête avec diligence (art. 123.8). Nulle part dans la *L.N.T.* n'est exigée la confection ou la production d'un rapport d'enquête quelconque.

Toutefois, pour des questions pratiques, au cours du déroulement de la plupart des enquêtes tant en matière pécuniaire qu'à la suite d'une plainte en cas de harcèlement, l'enquête se traduit par la rédaction d'un rapport écrit destiné à l'avocat de la Direction des affaires juridiques de la C.N.T.. Le rapport d'enquête est complété par les notes de l'inspecteur-enquêteur contenues au rapport de cheminement<sup>214</sup>.

Ces rapports sont à « vocation uniquement interne » et servent à la représentation du salarié devant la Commission des relations du travail<sup>215</sup>. Dans une décision récente, la C.R.T., en réponse à la requête de l'employeur d'accéder aux renseignements obtenus par la Commission des normes du travail lors de son enquête administrative, déclarait que :

[29] [...] la Commission constate que les informations recueillies par la C.N.T. le sont au cours d'une enquête administrative dont le but est de juger du caractère sérieux de la plainte. Ces informations ne constituent pas des éléments de preuve pouvant être soumis dans le cadre d'une audience devant la Commission. Les admettre équivaldrait à accepter d'avance une preuve par ouï-dire. Ces renseignements n'ont donc pas de valeur probante pour la Commission, qui ne peut décider des plaintes qu'à partir de la preuve présentée devant elle.

[30] Ces renseignements ne sont donc pas des éléments de preuve qui peuvent faire l'objet d'une ordonnance de divulgation en vertu de l'article 136 du Code ou un document ou une pièce prévue à l'article 9 des *Règles de preuve et de procédure de la Commission des relations du travail*. Au surplus, ces renseignements sont détenus par la C.N.T. qui n'est pas partie au litige<sup>216</sup>.

---

<sup>214</sup> *Ibid.* à la p. 71.

<sup>215</sup> *Ibid.* à la p. 72.

<sup>216</sup> *L'Heureux c. Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse et Marois*, 2006 QCCRT 0574, Mario Chaumont, commissaire.

En raison de la règle de la meilleure preuve, «ce rapport ne vaut pas comme témoignage et ne sera pas déposé devant la C.R.T.. On comprendra que la preuve se fera en premier lieu par les témoins directement impliqués»<sup>217</sup>.

Il faut également ajouter que ces rapports ne sont pas accessibles à l'avocat de la Commission qui, sur demande du salarié, l'assiste et le conseille pendant la médiation<sup>218</sup>. En effet, «le rapport d'enquête est accessible uniquement à l'avocat qui représente le salarié devant la C.R.T., le cas échéant, puisque l'enquête est une zone inaccessible, ni par personne, ni par dossier »<sup>219</sup>.

#### 2.1.2.2. Le contenu du rapport de cheminement et du rapport d'enquête

Les renseignements rédigés par l'inspecteur-enquêteur dans les rapports de cheminement et d'enquête gravitent autour de trois objectifs principaux. Le premier objectif a trait à la confection «[d'un] contenu factuel pour la prise de décision de l'inspecteur-enquêteur»<sup>220</sup>. À cet effet, les informations recueillies par les pouvoirs qui sont conférés à l'enquêteur en vertu des articles 109 *L.N.T.* et 9 de la *Loi sur les commissions d'enquête*, servant à déterminer le bien-fondé ou non de la plainte, apparaissent dans ces deux rapports.

Le deuxième objectif a trait à la rédaction «[d']un compte rendu détaillé de conversations téléphoniques, d'avis, d'interventions de la part des procureurs de la C.N.T., agissant à titre de conseillers juridiques auprès de l'inspecteur-enquêteur»<sup>221</sup>. Selon Isabelle Dupuis, les deux rapports renferment des renseignements ayant trait aux discussions tenues entre l'enquêteur et des procureurs de la C.N.T. «[puisqu'il] arrive fréquemment que les inspecteurs-enquêteurs consultent, durant leur enquête, un procureur de la C.N.T.. À ce moment, l'inspecteur-enquêteur fait, dans son rapport de cheminement, un compte rendu des

<sup>217</sup> Poirier et Rivest, *supra* note 23 à la p. 129.

<sup>218</sup> Art. 123.10 *L.N.T.*

<sup>219</sup> Entrevue auprès d'une porte-parole de la C.N.T. (12 juin 2007).

<sup>220</sup> Dupuis, *supra* note 133 à la p. 71.

<sup>221</sup> *Ibid.* à la p. 72.

discussions avec ce procureur et des recommandations, avis et conseils juridiques formulés par ce dernier»<sup>222</sup>.

Le troisième objectif a trait à la rédaction «[d']un compte rendu détaillé d'informations obtenues pour le bénéfice des procureurs de la C.N.T. leur permettant de décider soit si des procédures seront intentées (en matière de réclamation de nature pécuniaire) ou non contre l'employeur ou si les salariés seront représentés par la C.N.T. devant la C.R.T. (en cas de harcèlement)»<sup>223</sup>.

En matière de plainte en cas de harcèlement, la recommandation de l'inspecteur-enquêteur ne fait que constater le bien-fondé ou non d'une plainte pour fin de représentation devant la C.R.T. qui est le seul tribunal habilité à exercer les compétences quasi judiciaires sur la question. La décision de la C.N.T. quant au bien-fondé ou non de la plainte est une décision administrative qui ne lie pas le salarié<sup>224</sup>.

Même si le constat de l'inspecteur-enquêteur «se limite à recommander ou non une poursuite» en matière de harcèlement psychologique, on ne peut ignorer le fait qu'il influence considérablement le sort de la plainte quant à la poursuite des procédures<sup>225</sup>. En effet, «[s]i le rapport conclut que la plainte est fondée, il est conservé au dossier qui sera transmis à la direction des affaires juridiques de la Commission pour fins de représentation du salarié»<sup>226</sup>. Ainsi, dans la mesure où «la plainte s'avère fondée, le salarié bénéficie d'une représentation par avocat de la C.N.T. devant la C.R.T.»<sup>227</sup>. Dans le cadre d'une plainte non fondée, le salarié perd ce bénéfice. Le cas échéant, c'est à ce moment qu'il peut demander, en vertu de l'article 107.1 *L.N.T.*, une révision de la décision dans les 30 jours de sa réception ou demander, en vertu de l'article 123.9 *L.N.T.*, que sa plainte soit déférée à la C.R.T. afin d'être entendu par un Commissaire tout en assumant sa représentation juridique.

---

<sup>222</sup> *Ibid.*

<sup>223</sup> *Ibid.*

<sup>224</sup> *Ibid.* à la p. 73.

<sup>225</sup> Poirier et Rivest, *supra* note 23 à la p. 131.

<sup>226</sup> *Ibid.* à la p. 129.

<sup>227</sup> Entrevue auprès d'une porte-parole de la C.N.T. (12 juin 2007).

Enfin, soulignons que «[l]e rapport d'enquête fait la synthèse des éléments factuels retenus par l'inspecteur-enquêteur au rapport de cheminement et sert de présentation à la recommandation de poursuite de l'enquêteur [...], mais il faut préciser] que ce document n'est pas un rapport d'expert, et aucun inspecteur-enquêteur de la C.N.T. n'est présenté à la Cour comme un expert»<sup>228</sup>.

### 2.1.3 La démarche de rapprochement des parties par l'inspecteur-enquêteur

Après avoir pris connaissance du dossier, l'enquêteur communique avec les parties. Il informe ainsi l'employeur de la nature de la plainte déposée et de son devoir de prendre les moyens raisonnables pour prévenir et faire cesser le harcèlement psychologique<sup>229</sup>. Il communique également avec le salarié pour obtenir sa version des faits. Les propos de Linda Smith, psychosociologue et intervenante en relation d'aide, décrivent l'expérience du travailleur lors de cette étape.

Ce n'est pas évident pour la victime de verbaliser et d'expliquer clairement à un enquêteur ce qu'elle a vécu. Souvent, c'est tout mélangé ; les gens confondent les faits et les émotions ou le ouïe-dire (sic). Bien préparer son dossier et bien se préparer à répondre aux questions de l'enquêteur est le premier défi que la victime doit relever<sup>230</sup>.

Dès l'instant où il communique avec les parties, l'inspecteur-enquêteur peut leur offrir une démarche de rapprochement. L'expérience vécue par Linda Smith lors d'accompagnement, soit au moment de l'enquête ou d'une médiation<sup>231</sup>, témoigne également de l'état d'une victime de harcèlement psychologique à la vue de cette rencontre, mais également de l'accueil qui lui est réservé.

<sup>228</sup> Dupuis, *supra* note 133 à la p. 72.

<sup>229</sup> Art. 81.19 al. 2 *L.N.T.*

<sup>230</sup> Linda Smith, «L'importance de l'accompagnement auprès des victimes de harcèlement psychologique», Colloque - Prévenir le harcèlement psychologique au travail : une question de santé et de compétence..., Université du Québec à Montréal, 1<sup>er</sup> juin 2005 [non publié]. Transcription disponible en ligne : <<http://www.chaire-competences.uqam.ca/pdf/compentences/SmithTexte1erjuin05.pdf>>.

<sup>231</sup> *Ibid.* En date du 1<sup>er</sup> juin 2005, 86 dossiers portant sur le harcèlement psychologique étaient ouverts au Groupe d'aide et d'information sur le harcèlement sexuel au travail. Linda Smith a accompagné une quinzaine de personnes, soit au moment de l'enquête ou en médiation à la Commission des normes du travail.

Une rencontre avec un enquêteur s'avère un moment excessivement stressant pour une victime, déjà fragilisée par tout ce qu'elle vient de vivre. À première vue, toutes les personnes que j'ai accompagnées au niveau de l'enquête ont bénéficié d'un accueil et d'une écoute respectueuse de la part des enquêteurs et enquêtrices de la Commission des normes du travail<sup>232</sup>.

Tout au long de son enquête, l'inspecteur-enquêteur «est attentif à l'évolution de la situation pour y déceler des possibilités de règlement» afin de les soumettre aux parties<sup>233</sup>. Cependant, «c'est seulement dans les cas où l'inspecteur-enquêteur constate que les parties sont tout près de régler qu'il va "asseoir les parties" afin qu'elles en viennent à une entente»<sup>234</sup>. Dans les faits, le rapprochement des parties par l'inspecteur-enquêteur s'effectue avant la réalisation de son enquête. Dans la mesure où il constate que les parties sont sur le point de régler, l'inspecteur-enquêteur peut tenter de rapprocher les parties. Dès lors, on réfère plutôt à une activité de rapprochement des parties qu'à une médiation proprement dite<sup>235</sup>.

L'activité de rapprochement des parties effectuée par l'inspecteur-enquêteur est de nature informelle et ce dernier n'a pas pour rôle d'assumer la tâche d'un tiers intervenant neutre, tel qu'un médiateur. Une porte-parole de la C.N.T. explique les circonstances qui peuvent conduire l'inspecteur-enquêteur à intervenir.

Lorsqu'on sait que les deux parties sont sur le point de régler et qu'ils peuvent s'asseoir ensemble, il devient alors question d'une activité de rapprochement des parties qui n'est pas une médiation. La médiation est offerte par la Commission avec l'aide d'un de ses médiateurs. Dans le cadre d'une activité de rapprochement des parties, elles ont fait certaines constatations de la situation qui les amène à être tout près d'un règlement. Comme il y a présence d'un règlement dès le départ, l'enquêteur peut asseoir les parties afin de conclure une entente, c'est-à-dire les asseoir ensemble pour aller de l'avant. (Porte-parole de la C.N.T.)

Néanmoins, puisque l'enquêteur peut tenter une démarche de rapprochement, il demeure pertinent de connaître combien de plaintes pour harcèlement psychologique se règlent par

---

<sup>232</sup> Smith, *supra* note 230.

<sup>233</sup> C.N.T., « Plainte pour harcèlement », *supra* note 185.

<sup>234</sup> Entrevue auprès d'une porte-parole de la C.N.T. (12 juin 2007).

<sup>235</sup> *Ibid.*

son entremise lors de son enquête. Selon cette porte-parole de la C.N.T., très peu de plaintes pour harcèlement psychologique se règlent par l'entremise de l'inspecteur-enquêteur. Le rapprochement des parties par l'inspecteur-enquêteur est très occasionnel et il s'agit même de cas exceptionnels.

Enfin, les parties peuvent également, de leur initiative, faire connaître à l'enquêteur ce qu'elles jugent approprié afin de trouver une solution acceptable. Le cas échéant, la C.N.T. offre au salarié qui le désire la possibilité d'être conseillé par un avocat de la Commission sur la proposition de règlement<sup>236</sup>. En l'absence d'entente entre les parties au cours de l'enquête, ces dernières peuvent choisir de participer à une démarche de médiation réalisée par un médiateur de la C.N.T. ou encore, par un médiateur nommé par le ministère du Travail.

Voyons maintenant comment se déroule ces processus de médiation.

#### 2.1.4 Deux possibilités de médiation : par le médiateur de la C.N.T. ou par le médiateur nommé par le ministère du Travail

Dans les cas où les parties refusent la démarche de rapprochement offerte par l'inspecteur-enquêteur ou que les possibilités de règlement ne donnent pas les résultats escomptés, l'enquêteur peut aussi proposer une démarche de médiation réalisée par un médiateur du ministère du Travail. Il a déjà été dit que «[d]ans les faits, la médiation est offerte par la Commission des normes du travail plutôt que par une personne nommée par le ministre du Travail [...], mais que] la possibilité de faire appel au ministre du Travail existe toujours»<sup>237</sup>. Selon une porte-parole de la C.N.T., « le service est accessible à la demande des parties et la nomination du médiateur par le ministère du Travail s'effectue par l'entremise du service de prévention de ce ministère. Il s'agit toutefois d'un processus beaucoup plus long et plus soutenu qui s'applique autant pour les personnes syndiquées que non syndiquées ».

Les rapports annuels de gestion de la C.N.T. ne permettent pas de connaître le nombre de médiations réalisées par un médiateur de la C.N.T. et le nombre de celles réalisées par un

<sup>236</sup> C.N.T., « Plainte pour harcèlement », *supra* note 185.

<sup>237</sup> A.B.É., « Normes du travail », *supra* note 211.

médiateur nommé par le ministère du Travail. Sans indiquer un nombre précis, une porte-parole de la C.N.T. souligne, en ce qui concerne les plaintes soumises à la Commission, que « très peu de règlements sont conclus par le ministère du Travail ». Afin d'obtenir cette information, il faut se reporter aux rapports annuels de gestion du ministère du Travail. On peut lire dans le rapport annuel de gestion 2004-05 que « six interventions répondaient à des demandes consécutives aux nouvelles dispositions de la *Loi sur les normes du travail* portant sur le harcèlement psychologique »<sup>238</sup>. Pour la période 2005-06, 17 demandes ont été reçues relativement au harcèlement psychologique<sup>239</sup>. Quant à la période 2006-07, le rapport annuel indique que sur un total de 102 demandes conclues, 11 dossiers concernent la médiation en matière de harcèlement psychologique<sup>240</sup>. Puisque la demande conjointe de médiation est applicable autant pour le salarié non syndiqué que pour le salarié syndiqué, les informations recueillies ne permettent toutefois pas de connaître les circonstances des demandes présentées au ministère du Travail. Toutefois, puisque le service est accessible aux parties qui souhaitent se procurer les services de l'un de ces médiateurs, il importe de présenter les formalités auxquelles doivent se soumettre les parties.

Les parties qui souhaitent obtenir les services d'un médiateur nommé par le ministère du Travail, doivent répondre aux conditions établies par la *Politique du ministre du Travail relative à la désignation d'un médiateur en matière de harcèlement psychologique*. Ces conditions d'admissibilité sont les suivantes :

- 1) La plainte à la Commission des normes du travail ou le grief en matière de harcèlement psychologique doit avoir été déposé dans les 90 jours de la dernière manifestation de la conduite reprochée.
- 2) La demande de services d'un médiateur désigné par le ministre doit être conjointe et confirmée par un écrit signé par les deux parties. Si le salarié est non syndiqué, la demande doit être soumise au ministre du Travail par la Commission des normes du travail, avec l'accord des parties.

---

<sup>238</sup> Québec, Ministère du Travail, *Rapport annuel de gestion : 2004-2005*, Québec, Bibliothèque nationale du Québec, 2005 à la p. 17.

<sup>239</sup> Québec, Ministère du Travail, *Rapport annuel de gestion : 2005-2006*, Québec, Bibliothèque nationale du Québec, 2006 à la p. 22.

<sup>240</sup> Québec, Ministère du Travail, *Rapport annuel de gestion : 2006-2007*, Québec, Bibliothèque nationale du Québec, 2007 à la p. 28.



- 3) L'évaluation du bien fondé de la plainte par la Commission des normes du travail devra être suffisamment avancée avant qu'un médiateur ne puisse être désigné par le ministre du Travail et, dans le cas d'un grief, celui-ci doit être rendu en état d'être soumis à un arbitre (Nos soulignements).
- 4) Le ministre du Travail ou son délégué ne désigne pas de médiateur s'il estime que la plainte est frivole, de mauvaise foi ou fondée sur d'autres motifs que celui du harcèlement psychologique.
- 5) Les parties à la médiation doivent s'engager à se conformer au processus d'intervention présenté par le médiateur.

Sur réception des demandes de médiation, le ministre ou son délégué peut désigner un médiateur, selon les ressources disponibles et en fonction des paramètres suivants :

- 1) Les demandes de médiation reçues seront traitées en fonction du degré d'urgence qu'elles comportent et des impacts anticipés d'une intervention d'un médiateur. Ainsi, les situations pour lesquelles une telle intervention est susceptible d'avoir un impact favorable, telles que le maintien d'un plaignant en emploi, le rétablissement de l'harmonie entre les parties ou l'amélioration d'un climat de travail très détérioré par la situation de harcèlement, pourraient être priorisées.
- 2) Les demandes de médiation seront traitées avec diligence et équité. Toutefois, des circonstances peuvent occasionner des délais entre la réception d'une demande et la désignation d'un médiateur, notamment si le volume de demandes excède la capacité des ressources disponibles d'y donner suite rapidement. Dans ces circonstances, les demandes seront traitées selon l'appréciation de leur degré relatif d'urgence et leur date de réception.
- 3) Si l'insuffisance des ressources entraîne des délais importants pour le traitement d'une demande déposée par des parties à une convention collective, le recours à un médiateur inscrit sur la liste des arbitres dressée en vertu de l'article 77 du *Code du travail* sera proposé et ce médiateur sera nommé pour donner suite à la demande de médiation, si les parties y consentent et à leur frais.
- 4) Un médiateur peut en tout temps mettre fin à la médiation s'il estime qu'elle n'a pas raisonnablement de chances de succès.

Enfin, puisque le processus de médiation s'effectue par un médiateur de la C.N.T., examinons maintenant le processus de médiation de la Commission. Les prochaines sections portent ainsi sur son déroulement et ses différentes caractéristiques.

## 2.2 L'expérience du processus de médiation

Dans cette partie, nous traiterons, à l'aide des différents témoignages tirés des entrevues réalisées auprès des participants, de l'expérience que vivent les travailleurs lors de chacune des étapes entourant le traitement d'une plainte pour harcèlement psychologique. Nous verrons d'abord la façon dont les victimes de harcèlement psychologique anticipent le processus de médiation ainsi que l'approche des différents intervenants auprès de victimes fragiles psychologiquement. Par la suite, nous verrons les enjeux qui relèvent de l'implication d'une victime fragilisée au sein du déroulement du processus de médiation.

### 2.2.1 L'offre de médiation : l'exposé du processus de médiation au travailleur

Dès la recevabilité d'une plainte pour harcèlement psychologique, la Commission offre le service de médiation aux parties. Une porte-parole de la C.N.T. explique comment se présente l'offre de médiation aux victimes qui portent plainte ainsi que l'information concernant le processus juridique, y compris la possibilité d'être représentées gratuitement devant la C.R.T., en cas d'échec de la médiation.

On explique en quoi consiste le processus de médiation. On remet une lettre dans laquelle on explique qu'en cas d'échec, le processus est poursuivi à la C.R.T. lorsqu'une plainte est fondée. On leur remet deux pamphlets intitulés « Médiation » et « J'ai déposé une plainte pour harcèlement psychologique ». (Porte-parole de la C.N.T.)

Ensuite l'enquêteur de la Commission se charge de communiquer avec le salarié et l'employeur. Il lui revient d'offrir et d'expliquer plus amplement en quoi consiste le processus de médiation. Selon une intervenante en relation d'aide, l'appel de l'enquêteur consiste parfois plus à exercer une forme de persuasion pour inciter le travailleur à choisir la médiation qu'à une opportunité pour ce dernier d'obtenir des explications entourant le

processus de médiation et le processus judiciaire afin de parvenir à une décision librement consentie.

À la C.N.T., ce qu'on a vu, nous, c'est que, lorsque les gens déposent leur plainte aux normes du travail, la première chose souvent c'est un médiateur qui va les appeler ou l'enquêteur va leur demander : « ben... médiation, ça vous intéresserait pas?... Vous savez, c'est dure une audience, c'est pas toujours facile, c'est pas facile à prouver... ». Ils découragent d'une certaine façon. Il y en a qui font plus peur que d'autres. Finalement, ils enclenchent un processus de médiation. Si ce processus de médiation échoue, là l'enquête continue et dans l'hypothèse où tu te retrouves avec un dossier où ils disent : « il y aurait peut-être matière à aller plus loin », là, le dossier est transféré et encore là, l'avocat qui doit te représenter devant le Tribunal des normes du travail [Commission des relations du travail] va encore tenter de te vendre la salade de la médiation... mais là plus en termes de « négo » là... : « vous savez, on pourrait relancer le débat avec l'employeur », alors ça devient comme un deuxième essai avant d'arriver à passer vraiment devant l'audition... (Intervenante en relation d'aide)

Souvent pris au dépourvu face à l'offre de médiation, les salariés acceptent d'y participer sans comprendre toute l'essence du processus de médiation. Le point de vue suivant indique que les renseignements supplémentaires, nécessaires à la compréhension des victimes, s'obtiennent à leurs frais en faisant appel aux services d'un avocat.

L'offre de la médiation est à l'initiative de la C.N.T.. La façon dont ça fonctionne, c'est qu'un travailleur m'appelle [représentante] parce qu'il a besoin d'aide. Il s'est fait offrir de participer à une médiation et il a accepté. Il a reçu une lettre et ce n'est pas clair du tout pour lui. Donc, la plainte est déjà déposée. Ils [travailleurs] sont souvent paniqués parce qu'ils n'ont aucune idée de ce qui en est. Ils disent « oui » à la médiation, mais ne savent pas c'est quoi. (Représentante des salariés)

Certains notent que la formule de présentation du service de médiation aux victimes qui portent plainte ne semble pas combler les besoins de ces personnes qui sont plutôt laissées à elles-mêmes. Déjà, en 1994, l'organisme *Au bas de l'échelle* écrivait que :

Les travailleuses et les travailleurs non syndiqués ont un grand besoin d'information pour passer l'étape de la médiation avec succès. Il est de toute première importance que la Commission comble ce besoin car ces personnes sont rarement représentées par une avocate ou un avocat à cette étape<sup>241</sup>.

Au début des années 2000, cet organisme écrira, à l'égard du harcèlement psychologique au travail, « [qu'un] nombre alarmant de travailleuses et de travailleurs contactent *Au bas de l'échelle* pour des problèmes de harcèlement psychologique au travail. En effet, sur la totalité des dossiers ouverts d'avril 2001 à mars 2002, 39% concernent des cas de harcèlement psychologique »<sup>242</sup>.

Ces commentaires remontent à plusieurs années et les dispositions portant sur le harcèlement psychologique n'étaient pas en vigueur à ce moment, mais les entrevues ont permis de constater qu'il existe toujours un manque d'information autant en ce qui concerne la médiation que le harcèlement psychologique.

Encore aujourd'hui, les gens ne sont au courant de rien. Ils ne savent pas qu'ils peuvent demander une médiation séparée. Ils pensent qu'ils sont obligés de faire face à l'employeur. Ils ne savent pas plus que la médiation est volontaire, ils croient être obligés d'y participer. Les gens ne savent pas quoi demander et ne savent pas comment se préparer. Il faut leur expliquer c'est quoi le harcèlement psychologique. (Porte-parole d'un organisme de défense des droits des travailleurs)

Chaque année, l'organisme *Au bas de l'échelle* reçoit plus d'un millier d'appels de salariés qui désirent s'informer de leurs droits au travail et des recours possibles. Pour la dernière période annuelle (2006-07), 37,2% des appels reçus étaient reliés au harcèlement psychologique. Pour chaque période, *Au bas de l'échelle* dresse, dans son rapport annuel d'activités, un portrait des types de problèmes rencontrés et présente ses statistiques « basées sur l'ensemble des problèmes révélés par les dossiers et non sur l'ensemble des dossiers »<sup>243</sup>. Le tableau suivant donne un aperçu des statistiques relevées par cet organisme pour les trois

<sup>241</sup> A.B.É., « Dangereux glissement », *supra* note 111 à la p. 20.

<sup>242</sup> *Au bas de l'échelle* et *Le Front de défense des non-syndiqué-e-s*, Mémoire sur le document de consultation - *Revoir les normes du travail : un défi collectif*, Montréal, Mai 2002 à la p. 16 [non publié].

<sup>243</sup> *Au bas de l'échelle, Rapport annuel d'activités : avril 2006 à mars 2007*, 2007 à la p. 12 [A.B.É., « Rapport annuel : 2006-2007 »].

dernières périodes, soit depuis l'entrée en vigueur, le 1<sup>er</sup> juin 2004, des dispositions portant sur le harcèlement psychologique.

**Tableau 2.2** Plaintes retrouvées dans les dossiers de l'organisme *Au bas de l'échelle*\*

Plaintes	2004-2005	2005-2006	2006-2007
<b>Harcèlement psychologique</b>	36,5%	40%	37,2%
Congédiement sans cause juste et suffisante	20,6%	23%	35,5%
Plaintes pécuniaires	22,3%	19%	22,2%
Pratiques interdites	20,3%	18%	15,5%

\* Source : Tirées des *Rapports annuels d'activités : 2004-2007, Au bas de l'échelle*.

Ces statistiques démontrent que les dossiers pour harcèlement psychologique atteignent le premier rang pour les trois périodes avec une moyenne de 38%, comparativement à 26% concernant les plaintes pour congédiement sans cause juste, à 21% pour les plaintes pécuniaires et à 18% concernant les plaintes pour pratiques interdites. Chaque année, *Au bas de l'échelle* offre deux types de séances collectives, dont l'une basée principalement sur le harcèlement psychologique<sup>244</sup>. Sur une participation totale de 60 personnes ayant assistées aux séances données au cours de la période annuelle 2006-07, 39 de ces personnes étaient concernées par l'information portant sur le cheminement d'une plainte pour harcèlement psychologique et sur la préparation au processus de médiation<sup>245</sup>. De cette vue d'ensemble, on observe que le manque d'information autant à l'égard du processus de médiation que du harcèlement psychologique représente une embûche pour les salariés. Selon ces données et les propos recueillis, on reste avec l'impression que les moyens déployés par la Commission pour informer les salariés autant sur le processus entourant le traitement d'une plainte pour harcèlement psychologique que sur le processus de médiation semblent toujours inefficaces aux yeux des justiciables.

<sup>244</sup> Pour obtenir de plus amples renseignements au sujet des rencontres d'information portant sur le recours contre le harcèlement psychologique et sur la préparation à la médiation offerte à la C.N.T., voir le site Internet d'*Au bas de l'échelle* à l'adresse suivante : <<http://www.aubasdelechele.ca/services.html#3>>.

<sup>245</sup> A.B.É., « *Rapport annuel 2006-2007* », *supra* note 243 à la p. 12.

En plus de l'insuffisance des renseignements entourant la procédure de médiation suite au dépôt de la plainte, les participants rencontrés émettent également deux reproches quant à l'offre de médiation. Le premier reproche formulé par les participants a trait à la pression exercée auprès des salariés afin qu'ils acceptent de participer à la médiation.

Le gros désavantage... Souvent, t'as l'impression que c'est de la vente à pression, c'est comme... pas une obligation parce qu'ils le disent, mais c'est suggéré très fortement. Et, les plaignantes le savent, tu sais, des fois, elles disaient : « ben je vous l'ai dit que j'étais pas intéressée », « oui, oui, mais là faudrait... ». Elles le sentent qu'ils insistent, quand dans le fond, ça pourrait être bon : « on vous offre une médiation, bon est pas prête la fille ». Il peut revenir à la charge dans deux mois là. Là o.k. : « vous êtes pas prête là, je comprends ça, c'est correct, je vous rappelle dans deux mois, peut-être que là vous serez prête ». (Intervenante en relation d'aide)

À ce sujet, l'organisme *Au bas de l'échelle* affirmait, en 1994, que « [p]lusieurs craignent également que la Commission refuse de les représenter si elles n'acceptent pas de participer à la médiation. Elles verront alors la médiation comme une étape plus obligatoire que facultative du traitement de leur dossier »<sup>246</sup>.

Il importait de vérifier si ce constat, fait en 1994, est actuellement pertinent dans le traitement des plaintes relatives au harcèlement psychologique. En prenant soin de préciser qu'il ne faut surtout pas généraliser, des participants s'indignent contre certaines formules utilisées pour convaincre les travailleurs d'accepter l'offre de médiation. Selon une porte-parole d'un organisme de défense des droits des travailleurs, certains propos tels que « si vous refusez [la médiation], cela va vous nuire pour l'enquête du dossier », « vous devriez accepter l'offre parce que c'est difficile une audience » et « je suis déçu de votre demande » en réponse à une demande de procéder à une médiation dans des locaux séparés, servent davantage à intimider le travailleur qu'à l'aider à effectuer un choix librement consenti face au déroulement du processus. Ces propos permettent de croire qu'une pression s'exerce toujours sur les travailleurs afin qu'ils acceptent de participer à la médiation. Plusieurs des personnes interviewées ont souligné qu'il est important que la médiation demeure ce qu'elle est censée être, un processus libre et volontaire.

---

<sup>246</sup> A.B.É., « Dangereux glissement », *supra* note 111 à la p. 21.

Il faudrait que ce soit comme c'est supposé être [médiation], une option, une opportunité de pouvoir se parler, mais pas, pas nécessairement viser un règlement à ce moment là. Tu sais, ça pourrait être bon : « les parties se rencontrent pour... échanger ». Tu peux dire ce que t'as vécu, comment tu vois ça, l'employeur reçoit ça, on pourrait se revoir après, pis là chacun a le temps de dire : « ouin »! Ça pourrait être ça à la rigueur, mais pas nécessairement d'être obligé que ça se règle par la médiation, parce que moi je dis aux plaignantes : « si ça se règle pas aujourd'hui, c'est pas grave il va y en avoir d'autres tentatives, c'est pas une fin en soi ». (Intervenante en relation d'aide)

Compte tenu de ces propos, on peut craindre que la pression exercée sur les travailleurs les incite à régler en médiation ce qui, par la même occasion, expliquerait le taux élevé de règlements conclus avant intervention juridique puisque les ententes qui interviennent entre les parties surviennent majoritairement au cours du processus de médiation.

Après trois ans de mise en pratique et quelque 6 850 plaintes déposées par des salariés non syndiqués se disant victimes de harcèlement psychologique, [...] 97% des plaintes se sont réglées dans le cadre du processus de traitement de la Commission des normes du travail et, par conséquent, très peu sont déférées à la Commission des relations du travail<sup>247</sup>.

Tel que mentionné au premier chapitre, on peut présumer que la « tradition établie depuis toujours de régler les plaintes à l'interne seulement » influence considérablement le taux de règlements conclus avant intervention juridique<sup>248</sup>. Une application plus large de l'article 123.10 *L.N.T.*, qui stipule que la Commission peut demander au ministre de nommer une personne pour entreprendre une médiation, éliminerait peut-être la pression exercée sur les travailleurs et du même coup les règlements qualifiés de dérisoires, par certains informateurs clés, en comparaison des pertes subies. Cependant, « l'appel au ministre du Travail afin de nommer un médiateur ne se fait qu'à la demande des parties »<sup>249</sup>. Nous n'avons pas obtenu de l'information permettant de savoir si les parties sont véritablement informées de cette possibilité.

---

<sup>247</sup> Québec, Commission des normes du travail, « Harcèlement psychologique au travail – La prévention demeure la solution pour les employeurs du Québec ! » (22 juillet 2007), en ligne : Québec, Commission des normes du travail <<http://communiqués.gouv.qc.ca/gouvqc/communiqués/GPOF/Juin2007/04/c8493.html>> [C.N.T., « Prévention »].

<sup>248</sup> Entrevue auprès d'une porte-parole de la C.N.T. (12 juin 2007).

<sup>249</sup> *Ibid.*

Le deuxième reproche formulé par certaines personnes interviewées a trait à l'absence de considération entre l'état de fragilité psychologique des victimes et le moment approprié pour la tenue d'une médiation. Alors que le processus de médiation peut avoir lieu de quatre à six semaines après le dépôt de la plainte, en matière de harcèlement psychologique, tous sont unanimes pour dire qu'il faut laisser retomber la poussière avant d'entreprendre des procédures<sup>250</sup>.

C'est sûr que s'ils attendent le rappel de la fille [lors du dépôt de la plainte] ils risquent peut-être d'attendre longtemps là, tu sais. Mais là, peut-être, parce que le « timing » est pas toujours bon, l'état émotif... Si t'essayes de faire une médiation quand ça fait un mois que c'est arrivé là, le timing est pas très bon... Si t'essayes un an plus tard, elle est dans un autre état. (Intervenante en relation d'aide)

En plus de laisser à la victime le temps nécessaire pour se remettre de ses émotions, la participation au processus de médiation nécessite également du temps pour la préparation du dossier. Selon les auteurs Roy, Schneebalg et Galton :

L'expérience - toujours elle - enseigne une règle élémentaire : il est préférable de recourir à la médiation dès que possible, ce qui peut signifier dès qu'une procédure judiciaire ou arbitrale est intentée, ou même bien avant, mais en tous cas après que les parties aient constitué un dossier raisonnable, aient consulté leur avocat et aient pu se faire une première idée de la validité et de la crédibilité de leur thèse et de celle de la partie adverse (Nos soulignements)<sup>251</sup>.

Pourtant, certains sont d'opinion qu'actuellement, on ne semble pas tenir compte du temps nécessaire à la préparation du dossier.

C'est souvent pas intéressant [médiation], parce que le dossier est pas complet, la preuve est pas complète. C'est souvent très long, parce que les gens sont pas là, ils sont difficiles à rejoindre, donc ça prend des semaines... [...]. (Porte-parole d'un organisme de défense des droits des travailleurs)

<sup>250</sup> *Ibid.* ; Entrevue auprès d'une porte-parole d'un organisme de défense des droits des travailleurs (26 juin 2007).

<sup>251</sup> Roy, Schneebalg et Galton, *supra* note 2 à la p. 14.



[...] parce qu'il faut démontrer qu'ils [plaignants] sont en mesure de prouver qu'il y a du harcèlement psychologique et en mesure de se rendre devant la C.R.T.. (Représentante des salariés)

Les auteurs Roy, Schneebalg et Galton énumèrent ensuite « les raisons subjectives pour recourir à la médiation dès que possible ». Selon ces derniers, la première raison a trait au fait que :

Les parties ont tendance à être plus flexibles et plus ouvertes à une solution amiable à un stade précoce du litige. Les idées et les opinions de chacune des parties se figent souvent avec le passage du temps, ce qui rend une réévaluation et une modification de la stratégie plus difficiles<sup>252</sup>.

Les victimes de harcèlement psychologique semblent adopter un comportement bien différent. Selon les propos recueillis, on ne semble pas pouvoir trancher la question aussi radicalement : « il y a deux pôles et, entre les deux, toute une gamme de personnalités. Parmi les victimes de harcèlement psychologique, certaines sont en état de crise. Certaines sont en crise, alors que pour d'autres c'est beaucoup plus clair, elles sont très préparées »<sup>253</sup>. Les victimes qui sont en état de crise et qui procèdent à une médiation, rapidement après le dépôt de la plainte, ne sont souvent pas en état pour se livrer à une médiation, car « certains sont trop sensibles pour aller trop vite ». Leur vulnérabilité est souvent la cause de leur participation. Ces travailleurs sont « démoralisés et pas vraiment “ forts ” et ça fait en sorte d'accepter un règlement à rabais »<sup>254</sup>.

Quant à celles qui sont mieux préparées, comme la poussière n'est pas retombée, elles préfèrent de loin l'audience à la médiation parce que l'audience représente l'opportunité « de se faire dire qu'elles avaient raison ». De plus, « certaines autres victimes vont vouloir aller à procès, dans le but de donner une leçon afin que ça ne se reproduise plus »<sup>255</sup>. Cette attitude est décrite dans la littérature :

---

<sup>252</sup> *Ibid.*

<sup>253</sup> Entrevue auprès d'une représentante des salariés (21 juin 2007).

<sup>254</sup> Entrevue auprès d'une porte-parole d'un organisme de défense des droits des travailleurs (26 juin 2007).

<sup>255</sup> Entrevue auprès d'une représentante des salariés (21 juin 2007).

Le dossier de cette partie devient essentiellement une question sociale : « Je souhaite que ce qui m'est arrivé connaisse la plus large publicité afin d'avertir les autres » ; « Pour une question de principe, je refuse d'envisager le moindre paiement face à une demande de ce genre » ; « Je souhaite adresser un message à cette société... », etc<sup>256</sup>.

Dans les cas où les victimes se sentent investies d'une mission, il s'agit nécessairement de personnes qui « éprouvent le besoin d'être écoutées et d'être comprises »<sup>257</sup>. Malgré le fait que ces victimes aient besoin d'une décision, la médiation demeure possible « [s]i l'avocat de cette partie [...] prête [...] l'attention requise à cet aspect du litige, [sans quoi] il est fort probable que son client refusera tout compromis »<sup>258</sup>. La représentation ou l'accompagnement trouve son compte dans ces situations, car les victimes qui se sentent incomprises vont soit s'organiser pour que le règlement du litige connaisse un impact beaucoup plus large (nécessité d'une décision afin d'envoyer un message à la société) ou soit une fois convaincues d'accepter un règlement, resteront insatisfaites et terniront l'image de la médiation.

Les auteurs Roy, Schneebalg et Galton émettent d'autres raisons subjectives « pour recourir à la médiation dès que possible ». Selon ces derniers :

Avec le passage du temps, les parties et leur avocat ont de plus en plus tendance à considérer qu'il convient de soumettre l'affaire au tribunal, puisque tant d'efforts ont déjà été consacrés et tant de frais ont déjà exposés à la préparation de leurs défenses respectives. [...]

Psychologiquement, les parties seront davantage motivées par la recherche d'une solution amiable mettant fin au litige et leur permettant de passer à autre chose quand une solution judiciaire définitive leur paraît très éloignée. Il existe, en général, chez l'homme, un désir naturel et inné de résoudre ses problèmes le plus rapidement possible. À mesure que la date de la décision judiciaire définitive approche, de nombreuses parties en litige ont tendance à considérer cette solution judiciaire comme étant la seule solution possible ou envisageable<sup>259</sup>.

---

<sup>256</sup> Roy, Schneebalg et Galton, *supra* note 2 à la p. 117.

<sup>257</sup> *Ibid.* à la p. 118.

<sup>258</sup> *Ibid.*

<sup>259</sup> *Ibid.* à la p. 14.

À l'inverse de ce qu'avancent ces auteurs, les propos recueillis des participants permettent de croire qu'en matière de harcèlement psychologique, le passage du temps permet aux victimes de prendre du recul face au conflit et ainsi, elles ne souhaitent souvent plus la tenue d'un procès et elles sont alors mieux en mesure d'effectuer une médiation.

Au début, elles sont trop émotives, c'est trop difficile, elles n'ont pas la force, elles sont déjà démolies, elles sont déjà détruites, elles n'ont pas la force de penser à aller plus loin et finalement elles règlent à l'amiable. Rendu un an et demi plus tard, ben là tout d'un coup on leur ramène au visage ce qui s'est passé un an et demi avant et là... bon, des fois elles ont un autre emploi, elles commencent à faire le deuil de ce qui s'est passé et là on leur dit : « ben là, on va tenir une audition, mais si vous ne voulez pas on peut faire une médiation et bien souvent les victimes vont sauter là-dessus parce que finalement ça fait un peu leur affaire, elles ne veulent pas vivre ça un an et demi plus tard. [...] Le temps joue en ta défaveur des fois... Finalement, sur le coup « oui », tu veux te défendre. Après ça, y'a un peu l'adage de dire : « bon, ben passe donc à autre chose, pense à ta santé, tu t'es trouvé une autre job... Qu'est-ce que ça va te donner? ». Il y a tout ce discours là, aussi, des amis... qui fait qu'à un moment donné tu lâches prise parce que c'est difficile et là, tu t'en vas en médiation et ils finissent par avoir un règlement... « Ben finalement tu sais, si y'a payé, c'est parce qu'il était coupable, ils savent qu'ils ont mal fait ». Ils le prennent un peu de même en disant : « ben au moins, j'ai récupéré le salaire que j'avais perdu... C'est vraiment de trouver le bon moment pour asseoir les deux parties. Y'a un temps pour ça, il ne faut pas que ce soit trop rapproché, faut pas que ce soit trop loin. (Intervenante en relation d'aide)

En comparaison des litiges qui relèvent d'autres domaines, une médiation en matière de harcèlement psychologique possède ses particularités qui la rende plus délicate à réaliser. Alors qu'il faudrait tenir compte du moment approprié quant à l'offre de médiation, celui-ci se présente rapidement et bien souvent, les victimes ne sont pas en état de procéder. En plus d'être fragilisées, les victimes qui, bien souvent, ignorent tout du fonctionnement d'une médiation, se présentent non préparées pour effectuer la négociation d'une entente. Pour ajouter à ce contexte, les victimes doivent négocier face au présumé harceleur puisque « [d]ans 75% des plaintes déposées par les salariés, l'employeur ou un de ses représentants était désigné comme étant le présumé harceleur »<sup>260</sup>. Examinons maintenant les enjeux de la négociation d'une plainte pour harcèlement psychologique dans le cadre du processus de médiation.

---

<sup>260</sup> C.N.T., « Prévention », *supra* note 247.

### 2.2.2 Le déroulement du processus de médiation : le rapport de force

Même s'il ne s'agit pas d'une procédure formelle comme l'audience, la médiation est un processus qui peut être appréhendé par les salariés, car au moment de la médiation « généralement les personnes sont seules »<sup>261</sup>. La Commission des normes du travail dit pouvoir « fournir une assistance » au salarié pendant cette séance<sup>262</sup>. Bien qu'on mette davantage l'emphase sur une « assistance » plutôt qu'une « représentation », on souligne également que l'assistance n'est pas systématique.

S'agissant d'un pouvoir discrétionnaire de la C.N.T., deux conditions semblent nécessaires afin que le salarié puisse bénéficier de l'assistance d'un avocat. Selon *Au Bas de l'Échelle* il semble que ce soit seulement «[s]i l'employeur est représenté par une avocate ou un avocat, [que] la Commission des normes du travail (C.N.T.) acceptera, dans certaines circonstances, [...d'offrir] cette même représentation pendant la médiation»<sup>263</sup>. Selon certains, lorsqu'elle est offerte, l'assistance d'un avocat de la C.N.T. est souvent mal comprise par les salariés, qui ont le réflexe de considérer l'avocat de la Commission comme « leur » avocat, attiré personnellement, et par conséquent, de croire que sa présence à leur côté consiste à prendre leur défense.

La personne, elle, pense que c'est son avocat... eux autres ils disent on est là pour représenter les normes du travail, on n'est pas votre avocat. Ils font la nuance là-dessus, mais pour la personne y'a pas de nuance pour elle : « mon avocat m'a appelée... ». Fait qu'eux autres ils se disent : « il est là pour me défendre ». Les gens des fois ont de la difficulté avec ça, parce qu'ils demandent des choses : « ben je comprends pas, mon avocat veut pas demander ça à l'autre partie... ou y rappelle pas ». Moi, j'ai déjà dit à un avocat de la C.N.T. : « coup donc!, de quel côté vous êtes là vous? Je commençais à me le demander, parce qu'il avait l'air plus à “dealer” avec la partie patronale que de vouloir aider la plaignante. Tu sais, même s'ils disent : « bien, on n'est pas les avocats des plaignants », la personne, elle, elle pense que c'est son avocat. (Intervenante en relation d'aide)

<sup>261</sup> Entrevue auprès d'une porte-parole de la C.N.T. (12 juin 2007).

<sup>262</sup> *Ibid.*

<sup>263</sup> *Au bas de l'échelle, L'ABC des personnes non syndiquées – Vos droits au travail*, 9<sup>e</sup> éd., Montréal, *Au bas de l'échelle*, 2004 à la p. 71 [A.B.É., « Vos droits »].

La Commission « préfère que les parties se représentent seules en médiation »<sup>264</sup>. Il semblerait que la représentation par avocat se fasse de moins en moins en médiation « parce que [la C.N.T.] ne veut pas judiciariser le processus »<sup>265</sup>. Bien qu'un avocat puisse être présent dans toute procédure de médiation, la Commission a comme perception que « la présence d'un avocat contamine le processus » de médiation<sup>266</sup>. Pour certains salariés, l'absence d'assistance de la part de la Commission entraîne une réaction de panique qui les amène à faire appel aux services d'un avocat, car même s'il est possible d'obtenir un avis juridique<sup>267</sup> de la C.N.T. afin de se préparer plus adéquatement face au règlement du litige, c'est « très très rare qu'un avis juridique est donné par un avocat de la C.N.T. »<sup>268</sup>.

Ils sont paniqués parce qu'ils sont avisés par la C.N.T. qu'ils n'ont pas accès au service gratuit de la représentation par avocat. C'est la façon générale et pas unique au harcèlement. C'est difficile, parce qu'il n'y a pas d'assistance, pas de service, même pour remplir le formulaire de plainte. À la C.N.T. on n'offre pas les services d'un procureur pour la médiation. (Représentante des salariés)

En plus du fait que « [l]e soutien extérieur semble aussi absent », ce que révèle une étude portant sur les plaintes pour harcèlement psychologique déposées à la C.N.T. entre le 1<sup>er</sup> juin 2004 et le 30 avril 2005, « sur 236 dossiers, dans 12 cas seulement il est fait mention d'une aide extérieure (avocat, association de défense des travailleurs, etc.) », semble s'ajouter l'absence de soutien de la Commission<sup>269</sup>. Pourtant, comme le mentionne cette étude :

Le seul et dernier recours des plaignants est [...] le dépôt d'une plainte pour harcèlement psychologique à la Commission des normes du travail (C.N.T.). Ils voient en la C.N.T. leur planche de salut, l'organisme qui va reconnaître leur situation et démontrer

<sup>264</sup> Entrevue auprès d'une porte-parole de la C.N.T. (12 juin 2007).

<sup>265</sup> Entrevue auprès d'une porte-parole d'un organisme de défense des droits des travailleurs (26 juin 2007).

<sup>266</sup> *Ibid.*

<sup>267</sup> A.B.É., « Vos droits », *supra* note 263. L'organisme *Au bas de l'échelle* recommande d'obtenir un avis juridique, car « [u]n tel avis pourrait vous informer adéquatement sur la possibilité d'obtenir une réintégration en emploi ou sur le montant d'indemnités de départ ou de dommages que vous pourriez recevoir. Une avocate ou un avocat de la C.N.T. peut vous donner cet avis juridique gratuitement : insistez pour l'obtenir. En effet, si vos chances de gagner sont bonnes, vos exigences pourront être plus élevées en médiation » à la p. 73.

<sup>268</sup> Entrevue auprès d'une porte-parole de la C.N.T. (12 juin 2007).

<sup>269</sup> Jean-Pierre Brun, Portrait et analyse de plaintes déposées pour harcèlement psychologique au travail à la Commission des normes du travail, Rapport d'expertise, janvier 2006, à la p. 14 [non publié]. Transcription disponible en ligne : Québec, Commission des normes du travail <[http://www.cnt.gouv.qc.ca/fr/site\\_hp/rapport\\_expertise.pdf](http://www.cnt.gouv.qc.ca/fr/site_hp/rapport_expertise.pdf)>.

formellement qu'ils ont raison, comme en témoigne cette caissière : *La C.N.T. est mon seul recours, ailleurs personne ne veut entendre ce que je vis, c'est important pour moi de montrer que j'ai raison et que c'est moi la victime. Je n'invente pas toute cette histoire!* (Nos soulignements)<sup>270</sup>.

À l'étape de la médiation, le salarié semble rarement représenté par un avocat de son choix. L'absence de soutien d'un avocat peut être attribuable au fait que cette représentation occasionne des frais que les justiciables n'ont souvent pas les moyens d'assumer. La Commission confirme effectivement que « très très peu de travailleurs sont représentés lors du service de médiation »<sup>271</sup>. Mais lorsqu'il y a représentation, l'avocat mandaté pour représenter un salarié comprend rapidement par l'accueil qui lui est réservé que sa présence n'est pas nécessairement souhaitée.

Ils n'aiment pas ça. Je me suis déjà fait dire assez froidement d'aviser si j'avais à me présenter, pour une prochaine fois, pour donner la chance à l'autre partie de se constituer un avocat. (Représentante des salariés)

La Commission soutient que « la présence du médiateur consiste à équilibrer le rapport de force entre les parties »<sup>272</sup>. Malgré la neutralité de son rôle, qui consiste à ne prendre parti ni pour l'employeur ni pour le salarié, certains interviewés se questionnent sur les limites du rôle du médiateur et racontent que la Commission réagit fort différemment lorsque c'est l'employeur qui se présente accompagné d'un représentant.

Pourtant, ça dérange en rien la médiation...[que le salarié soit représenté] [...]. Ça pas l'air que ça cause un problème quand il y a un avocat patronal. On dit que le médiateur est là pour équilibrer les forces... Jusqu'où va le médiateur? Pourtant, l'avocat de l'autre partie ne lâchait pas et le médiateur n'est jamais intervenu! Donc, au niveau des ententes on a peur. (Porte-parole d'un organisme de défense des droits des travailleurs)

Par ailleurs, bien que des associations de défense des travailleurs soient disponibles pour informer et assister les travailleurs en cas de besoin, « la Commission souhaite généralement

---

<sup>270</sup> *Ibid.* aux pp. 14-15.

<sup>271</sup> Entrevue auprès d'une porte-parole de la C.N.T. (12 juin 2007).

<sup>272</sup> *Ibid.*

que seules les deux parties assistent à la médiation en compagnie du médiateur » sans même qu'il y ait présence d'un accompagnateur<sup>273</sup>. Les propos recueillis des participants aux entrevues révèlent que autant la présence d'un représentant n'est guère souhaitée, autant l'accompagnement est mal perçu par la Commission.

Ils aiment pas ben ben ça. C'est sûr, d'emblée, quand elles disent je vais être accompagnée d'une personne ressource, que ce soit une consultante, que ce soit une personne d'un organisme... Tu sens en général... les plaignantes le disent là : « Bien pourquoi? Vous êtes pas obligées, vous pouvez venir toutes seules, je suis là [médiateur] pour vous aider ». Tu sens que bon, t'es peut-être pas nécessairement les bienvenus [intervenants]. (Intervenante en relation d'aide)

Pourtant, parmi les participants rencontrés qui représentent les travailleurs, tous s'accordent pour dire qu'un salarié n'est pas en mesure d'entreprendre seul une médiation. Une avocate représentant les salariés affirme que « les victimes qui ne sont pas représentées ne sont pas en mesure de négocier un règlement parce qu'elles ne connaissent pas le droit. Ce sont des personnes non syndiquées qui souvent ne connaissent rien à la loi et qui ne comprennent pas la procédure ». Parmi les autres raisons invoquées se retrouvent les risques associés à l'affrontement d'une personne fragile psychologiquement et « un employeur qui est souvent plus dégourdi, qui en a vu d'autres »<sup>274</sup> et pour qui le harcèlement psychologique « est un irritant de plus haut niveau »<sup>275</sup>. Le sentiment d'angoisse éprouvé par le salarié, juste à l'idée de revoir l'employeur dans ces circonstances, constitue le premier freinage pour une négociation efficace des parties.

En général, la procédure, c'est qu'ils reçoivent les deux parties. Ça, c'est angoissant pour la partie plaignante d'être obligée de le revoir [l'employeur]. Moi, comme thérapeute, mon rôle est de leur dire par exemple : « ça, c'est très thérapeutique, ça fait du bien ». Je leur présente toujours cette façon... parce que je ne suis pas contre la médiation nécessairement. C'est la façon des fois que c'est fait qui est discutable, mais je ne suis vraiment pas contre la médiation. (Intervenante en relation d'aide)

---

<sup>273</sup> *Ibid.*

<sup>274</sup> Entrevue auprès d'une porte-parole d'un organisme de défense des droits des travailleurs (26 juin 2007).

<sup>275</sup> Entrevue auprès d'une représentante des salariés (21 juin 2007).

Une représentante des salariés souligne que le fait de croiser l'employeur avant la tenue de la médiation constitue également une source d'angoisse pour une victime de harcèlement psychologique. Les commentaires émis par le salarié au moment de cette première rencontre révèlent pour beaucoup son appréhension face au déroulement du processus de médiation.

Au début, on arrive [représentante et client], on nous présente la salle d'attente. Souvent, on rencontre l'employeur qui arrive au même moment. À ce moment là, les clients ont souvent le réflexe de dire : « une chance que tu es là, je n'aurais jamais été capable tout seul ». Ensuite, on nous amène dans une salle autour d'une table ronde et on commence la négociation, parce qu'une médiation, c'est une négociation. (Représentante des salariés)

Alors que la rencontre avec l'employeur représente un moment éprouvant pour le travailleur, celle avec le médiateur peut être également une cause de tourment. Une fois les parties bien installées autour d'une table, le médiateur explique les règles qui entourent la médiation et informe les parties de leurs droits et des obligations prévues par la loi. Si les explications entourant le processus de médiation paraissent plutôt absentes au moment de l'offre, elles semblent cependant beaucoup plus élaborées au moment même de la rencontre avec le médiateur.

Le médiateur se présente et explique son rôle. C'est toujours bien présenté. Il explique qu'il est là pour essayer d'établir un règlement entre les parties... (Représentante des salariés)

Ils [médiateurs] prennent le temps et même des fois trop [...] et c'est correct parce que la personne que tu accompagnes, elle, ne le sait pas. Ils expliquent beaucoup, il [médiateur] explique son rôle. Souvent, ils ont un pamphlet avec eux autres, ils vont dire : « voici la médiation, c'est quoi », mais ça reflète pas toujours...

Que voulez-vous dire par « ça ne reflète pas toujours... »?

Moi, jusqu'à date, j'ai toujours senti qu'ils poussent ben fort, ils poussent ben fort. Pourquoi? Parce qu'ils se sont fait dire de pousser? Ou, je pense que l'enquêteur ou le médiateur a une job à faire et ils ont des supérieurs eux autres aussi! Moi, je pense qu'ils ont un mot d'ordre de tenter le plus possible de régler par la médiation et il y en a, des fois, qui ont de la misère à faire la nuance entre : « oui, je vais tenter, mais rendu à ce



point là, je ne peux plus aller plus loin ». Parce que ce serait quasiment comme de forcer la personne. Des fois, le « timing » est pas bon là, pourquoi insister? Moi, j'haïssais quand j'arrivais dans des rencontres, on appelle ça médiation, des fois ça devient comme une négociation surtout là, on parle pu de médiation, mais plutôt de négociation : « combien tu veux pour fermer le dossier là »? Ça, c'est une négo... Et, de se faire dire : « ben écoutez là, ben là, il faudrait régler aujourd'hui ». La fille : « ben là, je vais y penser », « ah ben, non, non, non, on va régler ça aujourd'hui, il faut battre le fer pendant qu'il est chaud »! Ne pas laisser la personne réfléchir plus que ça. (Intervenante en relation d'aide)

Au dire de certains participants, le médiateur fait figure d'autorité aux yeux des salariés, puisque « plusieurs pensent qu'ils doivent convaincre le médiateur »<sup>276</sup>. Comme le service de médiation est composé de tout un éventail de médiateurs, il y a toujours une incertitude qui règne quant à l'approche qu'un médiateur peut adopter à l'égard d'une victime de harcèlement psychologique. Même si tous s'accordent pour dire qu'il ne faut pas généraliser, la personnalité de certains médiateurs peut influencer considérablement le cours d'une négociation.

Ça dépend du médiateur, de sa personnalité. L'impact n'est pas le même. Certains sont plus fins, d'autres ça passe moins bien. Certains sont empathiques. (Représentante des salariés)

Certains médiateurs sont bons, d'autres sont moins bons, mais certains ont des propos déplacés. Un médiateur, pendant le processus, refusait d'utiliser les termes « harcèlement psychologique » et « dommages moraux ». Un autre médiateur a suggéré à la plaignante d'accepter l'offre en lui disant que : « de toute façon vous allez pleurer à l'audition, vous êtes trop fragile ». (Porte-parole d'un organisme de défense des droits des travailleurs )

Même si tous s'entendent pour dire qu'une personne victime de harcèlement psychologique, en raison des effets dévastateurs qu'il engendre, n'est pas en mesure de participer seule à ces ententes, pour la C.N.T., « le médiateur est là pour ça », soit « aider les parties »<sup>277</sup>. Cependant, les victimes ne connaissent tellement pas le processus que certaines d'entre elles croient erronément le médiateur de leur côté, c'est-à-dire pouvant pallier au déséquilibre des forces face à l'employeur. Et, «[m]algré les explications données par la médiatrice ou le

<sup>276</sup> Entrevue auprès d'une porte-parole d'un organisme de défense des droits des travailleurs (26 juin 2007).

<sup>277</sup> Entrevue auprès d'une porte-parole de la C.N.T. (12 juin 2007).

médiateur sur la neutralité de son rôle, l'ambiguïté demeure souvent aux yeux des travailleuses et des travailleurs qui perçoivent cette personne comme représentant un organisme chargé du respect de la loi»<sup>278</sup>. Selon une représentante des salariés, la mission de surveillance de l'application des normes par la C.N.T. fait qu'on ne peut blâmer les travailleurs d'entretenir une telle perception.

Le système est initialement fait pour avoir une relation de confiance et pourtant... il n'y a aucun appui... Les travailleurs ne se sentent pas épaulés. Les avocats de la C.N.T. sont débordés, mais le système est initialement fait pour avoir une relation de confiance et pourtant les plaignants sont échaudés par tout le système. Ils se font décourager de porter plainte par les agents mêmes. Les commentaires sont à l'effet qu'ils ont l'impression d'être obligés de plaider leur cause dès le dépôt de la plainte auprès de l'agent. (Représentante des salariés)

Lors du Colloque intitulé *Prévenir le harcèlement psychologique au travail : une question de santé et de compétence...*, tenu le 1<sup>er</sup> juin 2005, la responsable du service des plaintes du Groupe d'aide et d'information sur le harcèlement sexuel au travail de l'époque, Linda Smith, s'est exprimée ainsi :

La plupart des problèmes rencontrés par les plaignants et les plaignantes se vivent lors des rencontres de médiation. Les histoires d'horreurs racontées surtout par des victimes qui se sont présentées (sic) seules en médiation, ainsi que tout ce que j'ai pu constater personnellement lors des accompagnements m'ont inspiré ce sujet : l'importance de l'accompagnement auprès des victimes de harcèlement psychologique. Quand je dis « histoires d'horreurs », j'exagère à peine. Les médiateurs de la Commission des normes exercent une pression excessive et inadmissible sur les victimes de harcèlement afin de les inciter à accepter des règlements à la baisse et ce, pratiquement à tout prix<sup>279</sup>.

Des propos rapportés par des journalistes vont dans le même sens. Une bénévole ayant soutenu des dizaines de victimes de harcèlement psychologique soutient que :

<sup>278</sup> A.B.É., « Dangereux glissement », *supra* note 111 à la p. 20.

<sup>279</sup> Smith, *supra* note 230.

Peu se rendent au bout des procédures, car la réalité est qu'ils subissent des pressions de leur entourage, de leur milieu de travail et des Normes du travail elles-mêmes! Les victimes abandonnent ou acceptent un règlement à "l'amiable" qui est ridicule en comparaison des pertes subies (salariales et autres). Souvent même plusieurs voient leurs dossiers fermés par les Normes, sans explication<sup>280</sup>.

Une représentante du Conseil du patronat s'exprime ainsi :

Une personne victime de harcèlement est très affectée sur le plan psychologique, rappelle Anne Le Bel, du Conseil du patronat. Quand une personne est fragilisée, quel genre de règlement hors cour peut-elle faire? J'ai vu des cas où l'indemnité négociée était minime et la personne n'était pas en état de retourner travailler. Une personne victime de harcèlement psychologique ou qui est en dépression n'est pas en état d'aller faire des entrevues pour trouver un autre emploi [...]<sup>281</sup>.

Dans la mesure où une victime est dans l'impossibilité de se procurer les services d'un représentant, une représentante recommande très fortement de faire appel aux organismes qui viennent en aide aux travailleurs.

D'être accompagné, car émotivement, c'est difficile. [...] L'émotion fait qu'ils [travailleurs] vont parfois minimiser, oublier, car ils ont raconté tellement souvent leur histoire, leurs proches, l'agent des plaintes... Les gens du milieu sont impressionnants et c'est une grosse machine administrative. Il est important de faire appel aux groupes comme *Au bas de l'échelle* ou le *Groupe d'aide et d'information sur le harcèlement sexuel au travail* et de prendre le plus de renseignements sur quoi transiger<sup>282</sup>.  
(Représentante des salariés)

Selon *Au bas de l'échelle*, il est préférable « [d'aviser] toujours à l'avance qu'une personne [...] accompagnera [le salarié]. Si [le salarié] ne le [fait] pas, on pourrait refuser sa présence [et ce, même si] aucune loi n'empêche qu'une personne de confiance [...] accompagne [le

---

<sup>280</sup> Jacinthe Tremblay, « Tsunami de plaintes de harcèlement psychologique » *La Presse [de Montréal]* (8 mars 2006) en ligne : La presse.com <[http://www.lapresseaffaires.com/forum\\_message/511t3448g132584i/LAINFORMER](http://www.lapresseaffaires.com/forum_message/511t3448g132584i/LAINFORMER)>.

<sup>281</sup> Jean-Sébastien Marsan, « L'interdiction du harcèlement psychologique, un an plus tard. La loi de la jungle » *Jobboom.com, le magazine* (15 mai au 15 juin 2005), en ligne : jobboom.com <<http://www.jobboom.com/magazine/2005/v6n5/v6n5-03e.html>>.

<sup>282</sup> Entrevue auprès d'une représentante des salariés (21 juin 2007).

salarié] »<sup>283</sup>. Il est donc préférable qu'un salarié avise la Commission qu'il se présentera accompagné d'une personne de confiance lors du processus puisque celle-ci, en plus du support moral, peut lui servir de guide pour franchir la première étape, soit celle de la préparation, afin de mieux contrer les propos ou les offres de l'employeur. Car si certains événements peuvent paraître d'une insignifiance aux yeux de l'employeur, ces mêmes événements, une fois analysés, peuvent s'avérer très importants. Ainsi, « l'intérêt dans les dossiers de harcèlement psychologique est d'aller chercher les éléments objectifs du dossier, ce sont les points importants et ici, c'est ça le problème, les victimes ont souvent de la difficulté à exprimer ce qu'elles veulent dire »<sup>284</sup>. En ce sens, le soutien d'une personne de confiance peut être d'un grand secours pour les victimes qui ont de la difficulté à faire passer leur message.

Le rôle en est un de support psychologique, moral, d'information parce que moi je ne suis pas avocate ce qui fait que je ne donne pas de conseils juridiques, sauf que je la connais la loi. Je suis capable de les informer là-dessus, je suis capable de leur dire comment ça va fonctionner et c'est quoi ceci ou s'ils veulent un article, je suis capable de leur dire c'est quoi l'article, mais moi je ne donne pas de conseils juridiques. C'est plus du support moral et de la préparation. Les gens qui viennent me voir des fois ne sont pas tout à fait préparés. On regarde un petit peu le dossier et j'essaye de voir avec eux : « t'aurais peut-être intérêt à retravailler ta version et mettre ça un petit peu plus clair parce que si moi je ne comprends pas tu vas peut-être avoir de la difficulté... c'est quoi tu veux dire par là? ». C'est de les faire verbaliser parce que souvent, eux, ils l'ont vécu, ce qui fait que pour, eux, c'est clair hein, mais quand tu relis leur version, des fois, il y en a que c'est de l'interprétation, c'est pas nécessairement un fait là, c'est de l'interprétation, ce qui fait que : « sort moi un fait ». C'est de les aider dans le fond dans quelque chose que, eux, ils ne connaissent pas. (Intervenante en relation d'aide)

Même si une porte-parole de la C.N.T. mentionne clairement « qu'un accompagnateur en relation d'aide ne peut pas intervenir à la négociation du règlement lors du processus », il reste qu'ils « peuvent toutefois être d'une aide précieuse pour aider les personnes impliquées à se sentir moins seules, à exprimer ce qu'elles éprouvent, à ajuster leurs perception et leurs

<sup>283</sup> A.B.É., « Vos droits », *supra* note 263 à la p. 73.

<sup>284</sup> Entrevue auprès d'une porte-parole d'un organisme de défense des droits des travailleurs (26 juin 2007).

conduites, etc. »<sup>285</sup>. À ce sujet, Linda Smith énumère les raisons d'accompagner une victime de harcèlement psychologique au moment de la médiation.

Chaque fois que j'ai accompagné une personne en médiation, je pensais à tous ceux et celles qui avaient dû se défendre seuls et je me demandais comment ils avaient pu vivre toute cette pression. On ne peut pas demander à quelqu'un qui est directement impliqué en tant que victime de devenir froide et dédagée afin de négocier elle-même son règlement, en mettant de côté ses émotions et sa colère, pour ne regarder que l'aspect légal, qui bien souvent pour les victimes, est tout à fait incompréhensible.

L'importance d'être accompagné se situe à deux niveaux : premièrement au niveau du support moral, qui est un aspect important au Groupe d'aide ; et deuxièmement, au niveau technique, c'est-à-dire, les conseils et l'expérience des intervenantes du Groupe d'aide depuis maintenant près de 25 ans, mis au service des victimes.

En étant si bien soutenues, ces personnes sont plus à même de reprendre le contrôle de leur vie. Elles ne sortent pas de tout ce processus en ayant l'impression d'avoir vécu l'enfer et de s'être faites avoir, comme c'est le cas maintenant ; du moins, c'est ce que nous disent les personnes qui communiquent avec nous<sup>286</sup>.

Les propos de certaines personnes interviewées laissent sous-entendre que toute la procédure établie par la Commission entourant la gestion des plaintes semble délibérément organisée pour exercer un contrôle plus serré du salarié. Elles sont également d'avis que ce procédé affecte les règlements conclus en médiation. De plus, les ententes conclues sous l'intervention d'un médiateur non juriste ne donnent pas ouverture à une révision éventuelle par un juriste. Pour la C.N.T., « il s'agit d'une transaction au sens du *C.c.Q.*<sup>287</sup>, signée par les parties et non par le médiateur, et bien que ce ne soit pas impossible, la vérification, qui peut se faire à la demande des parties, est extrêmement rare »<sup>288</sup>.

Puisque nous avons vu, au début de ce chapitre, les motifs de fermeture des dossiers attribuables à la non recevabilité technique d'une plainte pour harcèlement psychologique, regardons maintenant les motifs qui mènent à la fermeture des dossiers suite à la recevabilité d'une plainte.

---

<sup>285</sup> Leclerc, *supra* note 76 à la p. 7.

<sup>286</sup> Smith, *supra* note 230.

<sup>287</sup> *Supra* note 29, art. 2631.

<sup>288</sup> Entrevue auprès d'une porte-parole de la C.N.T. (12 juin 2007).

### 2.3 Les motifs de fermeture des dossiers suite à la recevabilité d'une plainte pour harcèlement psychologique

Nous avons déjà vu, dans la section de la détermination de la recevabilité de la plainte<sup>289</sup>, que l'expression « avant intervention juridique » peut signifier que la plainte est irrecevable, que les critères en harcèlement sont non satisfaits et que la plainte est non fondée. En plus de ces motifs, l'expression « avant intervention juridique » comprend également d'autres motifs qui sont attribuables aux activités de rapprochement des parties. Pour plus de commodité, nous reproduisons ce même tableau (tabl. 2.1) qui illustre également ces autres motifs (zones ombragées). Ce tableau indique les résultats du traitement des plaintes pour harcèlement psychologique dont le motif de fermeture peut être le désistement, aucune entente, la plainte réglée avec une plainte pour pratique interdite ou congédiement sans une cause juste et suffisante, les autres résultats et enfin, l'entente. Examinons chacun de ces motifs à tour de rôle.

**Tableau 2.3** Résultats du traitement des plaintes pour harcèlement psychologique selon le motif de fermeture \*

Avant intervention juridique Motifs	2004-2005		2005-2006		2006-2007	
	Nombre	Proportion	Nombre	Proportion	Nombre	Proportion
Irrecevabilité	132	15,3	177	8,2	118	4,8
Critères en harcèlement non satisfaits à la face même du dossier	127	14,7	285	13,2	419	17,1
Désistement	<b>255</b>	<b>29,5</b>	<b>514</b>	<b>23,8</b>	<b>531</b>	<b>21,7</b>
Entente	<b>137</b>	<b>15,9</b>	<b>486</b>	<b>22,5</b>	<b>528</b>	<b>21,6</b>
En faillite / Introuvable / Insolvable	NSP	NSP	NSP	NSP	14	0,6
Réglé avec plainte pour pratique interdite ou congédiement sans une cause juste et suffisante	<b>147</b>	<b>17,0</b>	<b>340</b>	<b>15,7</b>	<b>335</b>	<b>13,7</b>
Plainte non fondée	32	3,7	233	10,8	246	10,1
Aucune entente	<b>1</b>	<b>0,1</b>	<b>37</b>	<b>1,7</b>	<b>122</b>	<b>5,0</b>
Autres résultats / Fermetures administratives	32	3,7	88	4,1	133	5,4
<b>Total des plaintes réglées avant intervention juridique</b>	<b>863</b>	<b>100,0</b>	<b>2161</b>	<b>100,0</b>	<b>2446</b>	<b>100,0</b>

\* Source : Données tirées des *Rapports annuels de gestion : 2004-07*, Québec, Commission des normes du travail.

<sup>289</sup> Voir la section 2.1.1.

### 2.3.1 Le désistement

Par définition, le désistement signifie que le «demandeur principal ou reconventionnel abandonne sa réclamation et renonce définitivement à exercer son droit d'action»<sup>290</sup>. En regardant de plus près le tableau 2.3 des résultats du traitement des plaintes pour harcèlement psychologique selon le motif de fermeture, on constate que le motif «désistement» arrive en tête de liste pour les trois périodes avec un taux respectif de 29,5% pour la période 2004-05, de 23,8% pour la période 2005-06 et de 21,7% pour la période 2006-07. Pour quelles raisons le travailleur décide-t-il de renoncer à sa plainte?

Nous n'avons pas à enquêter sur les causes des désistements, affirme Nathalie Bégin, agente d'information à la Commission des normes. D'après les commentaires que nous avons recueillis, certains ont simplement mal compris la Loi et la responsabilité de leur employeur en cas de harcèlement. Le salarié a le droit de réfléchir à son affaire. Certains trouvent un autre emploi et décident de tourner la page<sup>291</sup>.

Le communiqué de presse, présenté par la C.N.T., le 1<sup>er</sup> juin 2006, amène également des précisions portant sur les raisons des désistements. Selon la Commission, «plus de 500 salariés (24%) ont décidé de retirer leurs plaintes. Les motifs évoqués sont souvent qu'ils ont trouvé un nouvel emploi, qu'ils comprennent mieux le recours ou que leur situation s'est améliorée dans l'entreprise»<sup>292</sup>. Selon les commentaires recueillis, le désistement du salarié survient avant que s'enclenche le processus de médiation, notamment lorsque l'enquêteur communique avec les parties pour prendre davantage connaissance du dossier avec le salarié et qu'il informe l'employeur de ses obligations en regard de la loi.

Le désistement survient assez tôt dans le processus. Dès que l'employeur est avisé de la plainte, parce que souvent, il n'est pas au courant du harcèlement. Comme il a l'obligation de prévenir et de faire cesser le harcèlement psychologique, diverses mesures peuvent être entreprises par lui, ce qui fait qu'il peut survenir un désistement. Souvent, le salarié est satisfait des mesures prises par l'employeur, ce qui explique les raisons du

<sup>290</sup> Hubert Reid, Dictionnaire de droit québécois et canadien, Wilson & Lafleur, 1994 à la p. 180.

<sup>291</sup> Jean-Sébastien Marsan, « L'interdiction du harcèlement psychologique, un an plus tard. La loi de la jungle » *Jobboom.com, le magazine* (15 mai au 15 juin 2005), en ligne : [jobboom.com <http://www.jobboom.com/magazine/2005/v6n5/v6n5-03.html>](http://www.jobboom.com/magazine/2005/v6n5/v6n5-03.html).

<sup>292</sup> C.N.T., « Deux ans de pratique », *supra* note 192.



retrait de sa plainte. Il peut s'agir, par exemple, du déplacement du mis en cause. Le salarié peut aussi avoir effectué un changement d'employeur et parce que c'est du passé, on veut tourner la page. Aussi, les gens ont souvent une meilleure connaissance de la définition. (Porte-parole de la C.N.T.)

Par ailleurs, il semble qu'on puisse également attribuer une partie du pourcentage des désistements aux membres de l'organisme qui « font un travail de tamisage. Un avocat qui vient te dire : “regarde, tu vas perdre ton temps, t'as pas de chance”, ça fait en sorte que ça élimine beaucoup de dossiers »<sup>293</sup>.

### 2.3.2 Aucune entente

Le tableau 2.3 illustrant les motifs de fermeture des plaintes pour harcèlement psychologique indique un taux plutôt faible où l'activité de rapprochement des parties donne lieu à « aucune entente ». Tel qu'indiqué, la période 2004-05 présente un taux de 0,1%, la période 2005-06 affiche un taux de 1,7% alors que pour la période 2006-07 le taux du motif « aucune entente » grimpe à 5,0%.

Malgré ce faible taux, il est néanmoins intéressant de s'interroger sur les raisons qui font que le dossier se ferme en l'absence d'entente. Les situations ayant comme résultat “aucune entente” « incluent les plaintes visant les employeurs en faillite, insolvable ou introuvables ainsi que les dossiers fermés après plusieurs tentatives infructueuses pour rejoindre le salarié »<sup>294</sup>.

### 2.3.3 La plainte pour harcèlement psychologique réglée avec une plainte pour pratique interdite ou congédiement sans une cause juste et suffisante

Le tableau 2.3 illustrant les résultats selon le motif de fermeture indique que les plaintes pour harcèlement psychologique réglées avec une plainte pour pratique interdite ou congédiement sans cause juste affiche un taux de 17,0% pour la période 2004-05, un taux de 15,7% pour la période 2005-06 et de 13,7% pour la période 2006-07. Ces résultats, qui présentent le

<sup>293</sup> Entrevue auprès d'une porte-parole d'un organisme de défense des droits des travailleurs (26 juin 2007).

<sup>294</sup> C.N.T., « Prévention », *supra* note 247.



troisième taux de fermeture le plus élevé, suite aux motifs que sont le «désistement» et «l'entente», attirent l'attention pour ce qui est de la qualité de l'entente intervenant précisément à l'égard du harcèlement psychologique.

Dans son étude de 1994, intitulée *Un dangereux glissement*, l'organisme *Au bas de l'échelle* soulignait à propos des plaintes jumelées que :

lorsqu'une personne dépose à la fois une plainte pécuniaire et une plainte contre son congédiement, les deux plaintes sont jumelées et traitées ensemble en médiation. Ce procédé présente l'inconvénient de mettre sur la «table de négociation» des droits que cette personne aurait pu faire respecter gratuitement et plus sûrement. De plus, il arrive trop souvent que l'entente finale et sans appel ne couvre que la plainte pécuniaire, éliminant tout autre recours contre le congédiement. Des plaintes de congédiement pour lesquelles la plaignante ou le plaignant n'a, en fin de compte, obtenu aucune compensation, sont alors classées comme «réglées avec indemnité». C'est souvent le cas, par exemple, lorsque la personne réussit ainsi à obtenir son indemnité de cessation d'emploi. Cette façon de faire diminue le pouvoir de négociation des travailleuses et des travailleurs qui devront défendre leur droit à cette indemnité en plus de la réparation contre le congédiement<sup>295</sup>.

En considérant les craintes exprimées par *Au bas de l'échelle*, on peut se demander si cette inquiétude vaut également pour les plaintes de harcèlement psychologique. Lorsqu'une plainte pour harcèlement psychologique se retrouve jumelée à une autre plainte, il est également possible qu'elle soit classée comme «réglée avec plainte pour pratique interdite ou congédiement sans une cause juste et suffisante» mais sans conclusion véritable à l'égard du harcèlement psychologique.

Le bilan, présenté le 1<sup>er</sup> juin 2006, apporte une réponse quant à la forme que peut prendre un règlement d'une plainte jumelée. Ce communiqué indique que «825 salariés (38%) ont réglé leur situation par le moyen d'une entente qui prend généralement la forme d'un versement d'indemnités»<sup>296</sup>. De ce nombre, 15,7 % concernent les plaintes jumelées, ce qui signifie que ces plaintes prennent généralement la forme d'un versement d'indemnités. Au même titre que le soumet *Au bas de l'échelle*, des plaintes pour harcèlement psychologique pour

<sup>295</sup> A.B.É., « Dangereux glissement », *supra* note 111 aux pp. 24-25.

<sup>296</sup> C.N.T., « Deux ans de pratique », *supra* note 192.

lesquelles le salarié n'a, en fin de compte, obtenu aucune reconnaissance, peuvent être classées comme «régées avec indemnité». Pour l'instant, aucune donnée ne permet de contredire la crainte soulevée par l'organisme *Au bas de l'échelle* en ce qui a trait à la forme que prennent les plaintes jumelées.

#### 2.3.4 Les autres résultats

Le tableau 2.3 des résultats du traitement des plaintes pour harcèlement psychologique indique que les parties ont réglé leur mésentente par «d'autres résultats» dans 3,7% des cas pour la période 2004-05 et dans 4,1% des cas pour la période 2005-06, mais les rapports annuels ne renseignent pas sur la teneur de ces autres résultats.

Une recherche effectuée au sein des rapports annuels de la Commission a permis d'amener quelques réponses quant à ces résultats. Apparaissant tantôt sous le vocable "autres types de règlement", tantôt sous le vocable "autres ententes", les rapports annuels qui s'étendent de la période de 1992-93 à 1996-97 renseignent quant à ce motif de fermeture des dossiers, contrairement aux derniers rapports annuels qui sont silencieux à ce sujet (1997-98 à ce jour). Les "autres résultats" pouvaient comprendre la lettre de référence, le congé compensatoire, l'entente entre les parties sans l'intervention de la Commission - cette dernière semble être actuellement comprise dans les activités de rapprochement des parties au même titre que la médiation, la conciliation et la négociation sur intérêt -, l'effacement des dettes, le retrait de réprimandes du dossier du salarié et les compensations non pécuniaires<sup>297</sup>.

En matière de harcèlement psychologique, le rapport annuel 2006-07 indique que les données comptabilisées sous le motif "autres résultats" ont été répertoriées sous le motif "fermeture administrative" afin que « [l]es données [...] soient] comparables à celles de l'exercice 2006-2007 »<sup>298</sup>. Affichant un taux de 5,4%, la C.N.T. dit fermer les dossiers sous ce motif « lorsque le salarié concerné fait défaut de communiquer avec elle »<sup>299</sup>.

<sup>297</sup> Québec, Commission des normes du travail, *Rapport annuel de gestion : 1992-1993*, Québec, Bibliothèque nationale du Québec, 1993 ; Québec, Commission des normes du travail, *Rapport annuel de gestion : 1993-1994*, Québec, Bibliothèque nationale du Québec, 1994 ; C.N.T., « *Rapport annuel : 1996-1997* », *supra* note 126.

<sup>298</sup> C.N.T., « *Rapport annuel : 2006-2007* », *supra* note 49 à la p. 84.

<sup>299</sup> *Ibid.*

### 2.3.5 L'entente

Le processus de médiation est un processus confidentiel. Tous les renseignements confiés durant la médiation se font généralement sous le sceau du secret et les termes d'une entente demeurent du ressort de la confidentialité en raison, très souvent, d'une clause de confidentialité. Par conséquent, il devient plutôt difficile, voire impossible de connaître le contenu d'une entente ainsi que les noms du présumé harceleur et de l'entreprise. L'interdiction de dévoiler les détails de l'entente intervenue entre les parties traduit principalement l'impossibilité d'établir un suivi auprès des victimes.

Ça, c'est un gros problème, parce que, souvent, il n'y a pas de retour des gens qui vont en médiation. (Représentante des salariés)

Le suivi du dossier est difficile. Les gens ne rappellent pas. Il y a souvent une clause de confidentialité. (Porte-parole d'un organisme de défense des droits des travailleurs)

Par ailleurs, si l'on se fie aux propos entendus, des salariés hypothéqués autant au plan de la santé que financier acceptent sous pression des ententes dérisoires, mais surtout sans aucune reconnaissance de la manifestation du harcèlement psychologique commis à leur égard.

Bien que les participants rencontrés s'entendent pour dire que « aujourd'hui, ça se règle généralement avec de l'argent »<sup>300</sup>, on peut se demander si d'autres formes de règlements sont possibles. Le bilan relatif à la première année de la mise en vigueur des dispositions ne permettait pas de comprendre la nature des 284 ententes (32,9%) conclues entre les parties au cours de cette période. C'est le bilan émis lors de la deuxième année de la mise en vigueur des dispositions qui permet d'en apprendre d'avantage.

Ainsi, 825 salariés (38%) ont réglé leur situation par le moyen d'une entente qui prend généralement la forme d'un versement d'indemnités. D'autres types d'entente incluent par exemple un remboursement de frais pour de l'aide psychologique ou d'un programme de réinsertion au travail, une réintégration avec ou sans indemnité ou un réaménagement de l'organisation du travail»<sup>301</sup>

<sup>300</sup> Entrevue auprès d'une intervenante en relation d'aide (7 juin 2007).

<sup>301</sup> C.N.T., « Deux ans de pratique », *supra* note 192.

Pour l'instant aucune autre information publique n'existe permettant de connaître précisément la teneur des ententes.

Enfin, le bilan de l'an deux permet d'apprendre qu'au moment d'une entente, 60% des salariés ne sont plus en emploi, ce qui confirme que « sur une période de trois ans, 39 % des plaintes concernent des salariés toujours en emploi »<sup>302</sup>. Regardons maintenant les questions relatives à la réconciliation entre les parties.

#### 2.4 La réconciliation des parties

Nous avons constaté que la littérature souligne l'importance d'un processus de médiation pour permettre la réconciliation des parties<sup>303</sup>. Lorsqu'on établit les avantages qui relèvent du processus de médiation en comparaison du processus judiciaire, l'énumération porte, la plupart du temps, sur la rapidité du service, l'économie d'argent et la possibilité d'établir un dialogue dans un climat propice aux échanges. Bien plus que ces avantages, en matière de harcèlement psychologique, les victimes cherchent surtout la reconnaissance de l'atteinte à leur dignité ou à leur intégrité psychologique ou physique commis sur les lieux du travail. La Commission des relations du travail, par les pouvoirs qui lui sont conférés, peut reconnaître que le salarié a été victime de harcèlement psychologique et déclarer que l'employeur a fait défaut de respecter ses obligations prévues à l'article 81.19 *L.N.T.*<sup>304</sup>. Selon les propos recueillis, plusieurs sont d'avis que le salarié, qui souhaite véritablement qu'on reconnaisse qu'il a été victime de harcèlement psychologique, doit passer par le système judiciaire. La médiation est un processus qui traite la plainte de harcèlement psychologique, mais qui ne valide aucunement les prétentions du salarié.

Un jugement, c'est souvent la possibilité de se faire dire : « j'avais raison, je ne suis pas folle ou je suis victime de harcèlement psychologique ». C'est de se faire valider par le système. En médiation, pensez-y même pas! Si c'est ce que vous voulez, vous devez aller à procès, car c'est un aveu de responsabilité de l'employeur ce qui ne se fait pas, car ce serait en quelque sorte d'avouer sa mauvaise gestion. (Représentante des salariés)

<sup>302</sup> Entrevue auprès d'une porte-parole de la C.N.T. (12 juin 2007).

<sup>303</sup> *Supra* section 0.1.5.

<sup>304</sup> Art. 123.15 *L.N.T.*

De l'avis de certains auteurs, « [d]ans certaines affaires, une solution amiable n'est possible ou envisageable qu'après que l'une des parties ait exprimé à l'autre ses regrets ou ses excuses au cours de la session de médiation »<sup>305</sup>. Dans le cadre d'une médiation pratiquée à la C.N.T., les excuses sont quasi inexistantes parce que « ça signifie de la mauvaise gestion pour eux autres »<sup>306</sup> et « il faut que ce soit des personnes ouvertes et je dirais le cœur sur la table. Ça là, c'est pas tout le monde, je peux te le dire, c'est vraiment pas tout le monde, mais ça arrive »<sup>307</sup>.

Moi, j'ai vu ça en harcèlement sexuel, une fois en harcèlement sexuel. Un gars qui avait vraiment... Et, la fille, c'est ça qu'elle voulait. Elle ne voulait pas d'argent, elle, elle voulait des excuses et le gars avait écrit une lettre d'excuse. C'est extrêmement rare, c'est extrêmement rare. (Intervenante en relation d'aide)

Alors que « [l]a partie qui s'excuse montre qu'elle n'est pas indifférente au sort de l'autre partie »<sup>308</sup>, on peut se demander si la réconciliation des parties est atteignable par l'entremise de la médiation effectuée à la C.N.T. dans le cadre des litiges portant sur le harcèlement psychologique. Selon les propos recueillis, l'attitude de l'employeur ne ressemble en rien au désir de se réconcilier.

Souvent, soit qu'ils [employeurs] vont se présenter et, ça c'est encore pire, ils vont se présenter en médiation avec aucune idée de négocier. Ils ne veulent rien donner, ils ne veulent rien faire, ils n'ont aucune solution à apporter, mais ils viennent voir, ils viennent sentir, ils viennent chercher des éléments pour leur dossier, ils viennent voir si la fille va craquer ou si elle est capable de témoigner ou si c'est cohérent... si elle va se rendre jusqu'au bout. Ils viennent chercher des éléments contre la personne. Ça, c'est plutôt « touchy » quant l'autre côté est de même.

C'est ça que je trouve plate un peu parce que je me dis c'est une médiation dans le fond « négociation ». Des fois, je demandais aux enquêteurs, aux médiateurs, des fois je disais : « ben, c'est quoi le mandat de l'employeur, y'a tu un mandat de négociation ou veut-il vraiment entendre la partie plaignante? Qu'est-ce qu'il veut? Parce que si on s'en va s'asseoir là pour une partie de pêche, parce qu'il veut savoir si finalement la fille va s'effondrer, si c'est cohérent ce qu'elle dit, bien nous autres on n'est pas intéressés à ça ».

<sup>305</sup> Roy, Schneebalg et Galton, *supra* note 2 à la p. 115.

<sup>306</sup> Entrevue auprès d'une représentante des salariés (21 juin 2007).

<sup>307</sup> Entrevue auprès d'une représentante des employeurs.

<sup>308</sup> Roy, Schneebalg et Galton, *supra* note 2 à la p. 116.

Mais une vraie médiation au sens où on pourrait s'entendre, exemple en médiation familiale, ben ça, ce n'est pas ça qu'on vit dans ce genre de médiation là pis les employeurs, surtout si y'a eu un congédiement, souvent le harcèlement ça comprend les deux, ou la personne s'en va ou y'a un congédiement, moi j'ai jamais assisté à ça : « ben on va te réengager! ». (Intervenante en relation d'aide)

Dans son bilan, qui souligne le troisième anniversaire de la loi, la Commission mentionne « [qu'à] la lumière des plaintes reçues, nous constatons que des conduites répréhensibles auraient pu être évitées si des mesures de prévention avaient été mises en place dans ces entreprises. [...] Après trois ans de mise en pratique [...] [l]a moitié des salariés a fait une démarche infructueuse en entreprise avant de porter plainte à la Commission [...] »<sup>309</sup>. À la lumière des propos suivants, il semble que beaucoup d'amélioration reste à faire du côté de l'employeur, non seulement avant que la plainte soit déposée à la C.N.T., mais également à l'occasion du règlement du litige.

Les excuses sont pas là, les stratégies alternatives sont pas là, y'a pas de solutions pour régler la situation, y'a pas de solutions d'amenées pour dire : « on va essayer ». Les employeurs sont pas dans le mode encore de dire : « oui, on a un dossier de harcèlement psychologique, on a quelqu'un qui dépose une plainte, mais on va essayer de régler ça ». Si admettons on disait : « vous avez tous les moyens pour régler ça, sauf monétaire, vous avez pas le droit de mettre de l'argent sur la table ». Hey! Là, il faudrait qu'ils se creusent les méninges, on conserve les « jobs » des deux personnes, qu'est-ce qu'on fait? Parce que c'est ça les relations humaines aussi tu sais, y'a des « teams » qui ne marchent pas, y'a des gens qui sont pas capables de travailler ensemble pis ça fonctionnera jamais. Sauf qu'il y en a un qui a un pouvoir sur l'autre, il y en a un qui peut écraser l'autre, soit par son caractère ou soit par le pouvoir qu'il a dans l'entreprise pis qui peut dire : « moi j'taime pas la face ben je vais m'arranger pour que tu partes » pis qui a ce pouvoir là ou qui fait tellement de manigances qui va finir par arriver à ses fins... Mais l'employeur là-dedans qui peut agir, ben il faudrait qu'il trouve une façon pour lui de dire : « ben là, moi je ne veux pas perdre cette employée là, pis je ne veux pas perdre cet employé là... ». Mais souvent, celui qui porte l'odieux pis qui devient la bête noire, c'est celui qui porte plainte. [...] Donc, t'es la bête noire quand tu déposes une plainte : « Bon, regarde la chialeuse, est pas contente... ». Donc, les employeurs ne sont pas dans un mode pour dire : « hey! , il y a quelque chose, on va essayer de trouver une solution, on va essayer de réaménager. [...] Et, c'est plate, parce que, bien souvent, si le problème est pris au départ, si le problème était pris au départ, on arriverait à des solutions plus faciles. C'est rare, moi, que j'ai eu des plaignantes qui disaient : « moi, ce que je veux, moi, je veux qu'il soit congédié ». C'est rare qu'elles vont demander ça. Elles vont dire : « moi, je

<sup>309</sup> C.N.T., « Prévention », *supra* note 247.

veux qu'il arrête de me harceler ». Alors, comment est-ce qu'on fait ça?... On ne le met plus en position pour qu'il puisse harceler... (Intervenante en relation d'aide)

Pour les victimes, une possible réconciliation des parties va de pair avec la reconnaissance du harcèlement psychologique commis à leur égard. Même si « [e]xprimer un regret ne doit pas toujours entraîner l'aveu qu'une erreur a été commise » l'employeur perçoit souvent la plainte de harcèlement psychologique comme une insulte parce qu'elle signifie une mauvaise gestion au plan de la prévention<sup>310</sup>. L'employeur, convaincu qu'aucun problème ne relève de l'environnement de travail, est porté à stigmatiser la victime en la caractérisant de « personne à problèmes ». Vu sous cet angle, on ne peut s'étonner de la rareté des réconciliations et des propos qui sont à l'effet que « leur désir de justice c'est que le harcèlement soit reconnu, donc la médiation c'est pas intéressant »<sup>311</sup>.

## 2.5 Synthèse

Les dispositions portant sur le harcèlement psychologique contenues dans la *Loi sur les normes du travail* sont encore très jeunes. Étant donné le caractère préventif de la loi, la Commission s'est donnée pour mission d'informer, de sensibiliser, de prévenir et traiter les plaintes des salariés. La prévention et la sensibilisation auprès des employeurs et des salariés quant à la notion complexe que constitue le harcèlement psychologique est un aspect du problème sur lequel il faut continuer de travailler. Bien qu'il faille souligner l'investissement de plusieurs entreprises à la sensibilisation du harcèlement, il reste que certaines entreprises et certains gestionnaires sont toujours insensibles à ce phénomène.

Ils [employeurs] n'ont pas encore cette mentalité de dire : « ça coûte cher, c'est pas payant d'avoir quelqu'un qui fait des problèmes ». Parce que pour eux autres, la personne qui fait des problèmes, c'est la personne qui porte plainte, c'est pas celui qui le fait. [...] Le harcèlement psychologique, c'est pas encore rendu là, y'a plusieurs employeurs qui ne croient pas que ça existe le harcèlement psychologique, pour eux autres, toutes les plaintes sont farfelues. (Intervenante en relation d'aide)

<sup>310</sup> Roy, Schneebalg et Galton, *supra* note 2 à la p. 117.

<sup>311</sup> Entrevue auprès d'une porte-parole d'un organisme de défense des droits des travailleurs (26 juin 2007).

Depuis les trois premières années de la mise en vigueur des dispositions, « 97% des plaintes se sont réglées dans le cadre du processus de traitement de la Commission des normes du travail »<sup>312</sup>. Certains disent que « [l]e nombre peu élevé de plaintes déferées avec représentation [...] témoigne de l'efficacité du processus de leur traitement en vue de régler rapidement les conflits soulevés »<sup>313</sup>. La vue des statistiques peut laisser croire à une gestion des plaintes des plus efficace. Mais lorsqu'on s'attarde aux motifs de fermeture des dossiers et plus particulièrement aux propos entendus à l'égard du contenu des ententes, on constate que la médiation mène surtout à des ententes monétaires. Le versement d'indemnités ne fait pas le poids face à la perte d'emploi, des assurances collectives, d'un suivi thérapeutique, mais surtout face à l'absence de reconnaissance de l'atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique du salarié. Le recours à la médiation a pour effet de freiner la reconnaissance de la manifestation de harcèlement et, le discours sur le droit à la dignité et à l'intégrité de la personne, principes intégrés dans la définition même de harcèlement psychologique, s'en trouve écarté.

La médiation est un processus alternatif de règlement des litiges qui offre des avantages intéressants pour régler plusieurs litiges, dont ceux impliquant du harcèlement psychologique. La nature informelle du processus de médiation est un avantage plutôt favorable aux personnes fragiles psychologiquement puisqu'elle permet un climat propice aux échanges.

Cependant, l'exclusivité de l'exercice des tâches de médiation assumée par un médiateur de la Commission soulève plusieurs difficultés pour le justiciable. On peut d'abord questionner la capacité d'un médiateur, qui relève de l'organisme qui devra assumer éventuellement les coûts du litige, de demeurer neutre, objectif et impartial. On questionne également la pratique de certains médiateurs, décrite par plusieurs, qui consiste, à inciter fortement la victime à se présenter seule en médiation, laissant entendre qu'ils pourront les aider, alors que la neutralité de leur rôle leur exige de s'abstenir de prendre parti, de s'engager d'un côté comme de l'autre.

---

<sup>312</sup> C.N.T., « Prévention », *supra* note 247.

<sup>313</sup> Rivest et Tellier, *supra* note 195 à la p. 51.



Les rapports de force sont très présents et flagrants dans les médiations d'affaires de harcèlement moral et sexuel et le médiateur doit en être pleinement conscient. Il doit se garder de perdre sa neutralité en raison de son désir – conscient ou inconscient – de rétablir un certain équilibre et faire en sorte, plus que jamais, que le processus ne soit jamais perçu par les parties comme étant le moins du monde coercitif<sup>314</sup>.

Une application plus judicieuse de l'article 123.10 de la Loi, qui permet de demander au ministre de nommer une personne pour entreprendre une médiation, serait un premier pas à franchir afin que les victimes soient à même d'être mieux servi par le processus de médiation. La participation d'un avocat de la Commission à l'étape de la médiation, afin d'équilibrer le rapport de force, surtout face à « un employeur qui est souvent plus dégourdi » serait le premier pas à franchir pour faciliter l'accès aux victimes de harcèlement à une réparation digne du préjudice subi<sup>315</sup>. Cependant, la Commission semble offrir le moins possible le service de représentation sous prétexte de vouloir éviter de « judiciariser le processus de médiation »<sup>316</sup>. Pourtant, des experts en matière de médiation diront que ce mode alternatif de règlement des litiges est possible « mais [...] après que les parties aient constitué un dossier raisonnable, aient consulté leur avocat et aient pu se faire une première idée de la validité et de la crédibilité de leur thèse et de celle de la partie adverse »<sup>317</sup>. Souvent dans l'impossibilité financière de recourir aux services d'un avocat de leur choix, les victimes de harcèlement psychologique font les frais du souhait de la Commission d'éviter à tout prix de « contaminer » le processus de médiation<sup>318</sup>. Pourtant, plusieurs s'entendent pour dire qu'un justiciable non représenté n'est pas en mesure de négocier les termes d'une entente en raison de sa méconnaissance du droit, de la loi et de la procédure. Pour une victime de harcèlement psychologique, très fragilisée, l'émotivité est un facteur additionnel qui empêche systématiquement de pouvoir négocier, en toute objectivité, son dossier.

Le principe de confidentialité du processus n'est pas sans poser problème. La difficulté d'obtenir l'information nécessaire à la compréhension de l'étiologie du harcèlement au travail, utile à la prévention et à la sensibilisation du harcèlement, est un aspect du problème.

---

<sup>314</sup> Roy, Schneebalg et Galton, *supra* note 2 à la p. 173.

<sup>315</sup> *Supra* note 274.

<sup>316</sup> *Supra* note 265.

<sup>317</sup> *Supra* note 251.

<sup>318</sup> *Supra* note 266.

Il faut plus qu'une approche critique là dessus [harcèlement psychologique], c'est une matière à analyser. Il faut mieux connaître le problème et ça prend plus d'information. On ne peut pas laisser ça uniquement à l'organisme administratif [C.N.T.]. (Représentante des salariés)

Les incitations de la Commission auprès des victimes pour accepter un règlement contribue à créer une voie d'évitement de l'audience des plaintes de harcèlement psychologique.

C'est parfois un peu trop exagéré. J'ai déjà eu des discussions avec des avocats ou des personnes des normes en disant : « ben oui là, ça fait trois fois que vous lui dites que ce serait à son avantage, que c'est difficile de prouver ça [harcèlement], que c'est pas facile de passer à travers une audience, que vaut mieux des fois un bon règlement, passer à autre chose, mais là, ça fait trois fois que vous lui dites. Je pense que la plaignante, elle, a compris là! Peut-être que c'est ça que vous pensez, mais, elle, elle veut continuer là ». C'est souvent très incitatif. [...] C'est clair que tu sens que les médiateurs ont un peu le mandat de ... : « essaye, vraiment de régler... ». Je ne pense pas qu'ils vont perdre leur job s'ils ont un dossier qui n'est pas réglé en médiation, mais tu sens que ça leur tient très à cœur, que c'est une ligne directrice. (Intervenante en relation d'aide)

Le nombre peu élevé de dossiers entendus par la C.R.T. empêche que soit constitué de véritables balises jurisprudentielles en matière de harcèlement psychologique et la pénurie de jurisprudence en cette matière réduit pour beaucoup l'influence de l'énoncé du droit.

La médiation empêche de connaître l'état du droit. C'est quoi maintenant? On négocie. On a la jurisprudence comme conseil et s'il n'y a pas de jurisprudence, sur quoi on s'appuie? Les employeurs ne veulent pas de jurisprudence contre eux autres. On ne peut pas s'asseoir sur rien. On n'a plus de balises. La médiation, c'est un couteau à deux tranchants. (Représentante des salariés)

Afin de contribuer aux connaissances de certaines normes du travail, telles les dispositions en matière de harcèlement psychologique, et dans le but de servir la protection de la victime en ce domaine, il importe que le processus de médiation de la Commission mette en place des moyens pour mieux contribuer à combattre ce phénomène.

DEUXIÈME PARTIE

LE TRAITEMENT DES LITIGES RELATIFS AU HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE  
PAR LE PROCESSUS DE CONCILIATION DE LA COMMISSION DES LÉSIONS  
PROFESSIONNELLES

La deuxième partie de cette étude analyse le traitement des litiges relatifs au harcèlement psychologique par le processus de conciliation à la Commission des lésions professionnelles. Dans un premier temps (chapitre 1) nous allons explorer l'essor du processus de conciliation à la C.L.P.. Dans un deuxième temps (chapitre 2), nous examinerons les spécificités reliées au traitement des réclamations pour des lésions professionnelles attribuables au harcèlement psychologique par le processus de conciliation à la C.L.P..

## CHAPITRE I

### L'ESSOR DU PROCESSUS DE CONCILIATION À LA COMMISSION DES LÉSIONS PROFESSIONNELLES

L'inscription de la conciliation dans le domaine de la santé et de la sécurité du travail remonte à 1985 avec l'entrée en vigueur de la *Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles*<sup>319</sup> (ci-après *L.A.T.M.P.*). À cette époque, le nouvel article 421 *L.A.T.M.P.* stipule que «si les parties à un appel y consentent, la Commission d'appel peut charger un assesseur de les rencontrer et de tenter d'effectuer une entente». Par conséquent, le législateur québécois reconnaît à la Commission d'appel en matière de lésions professionnelles - nouveau tribunal spécialisé de dernière instance - (C.A.L.P.), le pouvoir discrétionnaire d'intervenir afin de mettre fin à un conflit entre les parties par la recherche d'une entente. Aussi, et malgré l'absence de l'expression «conciliation», l'article 421 *L.A.T.M.P.* manifeste la volonté du législateur d'offrir une nouvelle voie de règlement en donnant aux parties la possibilité de disposer elles-mêmes de la prise en charge de leurs conflits.

---

<sup>319</sup> L.R.Q., c. 6 (1985).

### 1.1 La mise en place du service de conciliation

Au moment de l'entrée en vigueur de la *L.A.T.M.P.* en 1985, on estimait «qu'environ 2000 décisions de la C.S.S.T. et des B.R.P. feraient annuellement l'objet d'appel devant la C.A.L.P.»<sup>320</sup>. Mais selon l'initiateur de l'implantation du service de conciliation, Georges Lalande, également président de la C.A.L.P. à cette époque :

ces projections ont nettement été sous-estimées. Déjà, en 1986-87, ce sont 2 600 décisions qui étaient frappées d'appel. Cette progression s'est maintenue d'année en année pour atteindre en 1990-91 quelque 8 000 appels. En revanche, la capacité de traitement des dossiers par le tribunal d'appel plafonnait à quelque 1 000 dossiers par années jusqu'en 1988-89.

La mise en place d'un plan de redressement vigoureux du fonctionnement du tribunal depuis deux ans a permis à la Commission d'appel de tripler sa productivité (3 000 dossiers fermés en 1989-90 et 4 200 dossiers fermés en 1990-91). Toutefois, cet accroissement fulgurant de la productivité n'est pas encore suffisant pour rencontrer l'objectif de la Commission d'appel, soit celui d'être en mesure de fermer en une année autant de dossiers qu'il en entre c'est-à-dire équilibrer les extrants aux intrants.

Donc, sur le plan pratique et en regard du mandat du législateur de rendre la justice administrative avec le plus de célérité possible, il était devenu nécessaire de rechercher les voies nouvelles qui soient complémentaires au fonctionnement traditionnel des tribunaux administratifs<sup>321</sup>.

Ainsi, en plus «des moyens relatifs à l'amélioration du fonctionnement de l'enquête et audition»<sup>322</sup>, la conciliation est l'une des alternatives sur laquelle on mise afin d'améliorer le rendement du traitement des dossiers. Malgré la possibilité d'effectuer une entente dès 1985,

---

<sup>320</sup> Georges Lalande, « La conciliation à la Commission d'appel en matière de lésions professionnelles » dans Barreau du Québec, Service de la formation permanente, *Développements récents en droit du travail*, Cowansville (Qc), Yvon Blais, 1991, 97 à la p. 102.

<sup>321</sup> *Ibid.* à la p. 102. L'auteur Daniel Mockle souligne que «[p]our les organismes ayant le statut de tribunaux administratifs, la progression de la conciliation reflète une certaine ambivalence. En utilisant cette technique, ces organismes peuvent ainsi raffermir et développer leur mission première afin d'offrir une alternative au règlement judiciaire des litiges. Mais du même coup, ils montrent les limites de leurs pratiques traditionnelles orientées trop exclusivement vers l'utilisation de procédures juridictionnelles». Voir Mockle, « Les modes alternatifs de règlement des litiges en droit administratif » dans Beaudouin, *supra* note 6, 85 à la p. 114.

<sup>322</sup> Lalande, *supra* note 320 à la p. 103.

le processus de conciliation connaîtra sa vraie lancée en début d'année 1991<sup>323</sup>. Jean-Pierre Arsenault rappelle :

[qu'au] cours des premières années de sa mise en place, la C.A.L.P. a utilisé de façon épisodique l'article 421. Ce n'est toutefois qu'à compter de 1991 qu'elle en a exploité toutes les possibilités. Confronté à un nombre grandissant d'appels, ce qui se répercutait sur ses délais, le tribunal était à la recherche de solutions qui lui permettraient d'accélérer le traitement des dossiers. En plus des diverses mesures qui ont été mises en place, le recours à une forme de justice douce a alors été envisagé. Certes, la C.A.L.P. y voyait un moyen de régler rapidement un volume important de dossiers, mais cette avenue avait également l'avantage d'amener les travailleurs et les employeurs à prendre en main leurs dossiers. En outre, ce mode alternatif de règlement des litiges s'avérait un excellent moyen de déjudiciariser le processus, répondant ainsi aux objectifs visés par la création du tribunal. Ces objectifs consistaient à rendre la justice d'une manière simple, rapide et peu coûteuse<sup>324</sup>.

Jean-Pierre Arsenault rappelle également que «la C.A.L.P. a réalisé une première lorsqu'elle a mis en place son service de conciliation. Aucun tribunal administratif de dernière instance, œuvrant exclusivement dans le cadre de lois d'ordre public, n'était encore allé aussi loin dans la voie de la "justice douce"»<sup>325</sup>. Le succès tiré de cette nouvelle expérience et bien entendu «[l]es résultats obtenus par le service de conciliation de la Commission d'appel ont même, par la suite, amené la Commission de la santé et de la sécurité du travail à mettre sur pied son propre service de conciliation, de même qu'un service de conciliation au niveau des bureaux de révision»<sup>326</sup>. Mais cette structure en trois niveaux d'intervention - C.S.S.T./B.R.P./C.A.L.P. - laissait toutefois planer un doute quant au principe d'impartialité et d'indépendance de la C.S.S.T. et du B.R.P. relevant tous deux d'une même administration.

<sup>323</sup> Leroux, *supra* note 5 à la p. 26 («Ce n'est qu'à la fin de février 1991 que les premières conciliations débutèrent à la C.A.L.P. »).

<sup>324</sup> Jean-Pierre Arsenault, « La conciliation : Pour une justice douce au sein des tribunaux administratifs », Conférence internationale du Conseil des tribunaux administratifs canadiens (CTAC), Vancouver, 11 octobre 1999 [non publiée]. Transcription disponible en ligne : Québec, Commission des lésions professionnelles <<http://www.clp.gouv.qc.ca/index.php?id=131>> [Arsenault, « Conciliation »].

<sup>325</sup> Jean-Pierre Arsenault, « Les tribunaux administratifs et la déjudiciarisation en santé et sécurité du travail », Colloque du centre patronal de santé et sécurité du travail du Québec, Montréal, 1<sup>er</sup> décembre 1999 [non publié]. Transcription disponible en ligne : Québec, Commission des lésions professionnelles <<http://www.clp.gouv.qc.ca/index.php?id=132>> [Arsenault, « Tribunaux administratifs »].

<sup>326</sup> Québec, Assemblée nationale, Commission permanente de l'économie et du travail, « Consultation générale sur le projet de loi n°79 » dans *Journal des débats de la Commission permanente de l'économie et du travail* (4 février 1997) [Commission permanente de l'économie et du travail, « Projet de loi n°79 »]. C'est en vertu de l'article 365.1 *L.A.T.M.P.* que la *C.S.S.T.* pouvait concilier les parties en reconsidération d'une décision alors que la *B.R.P.* pouvait offrir le processus de conciliation, en vertu des articles 176.5 et suivants de la *L.S.S.T.*

D'une part, comme les conciliateurs de la CSST étaient «recrutés parmi le personnel même de la C.S.S.T., [...] nul n'est besoin de [...] rappeler la perception du personnel de cette Commission face à un accidenté du travail» et donc l'intérêt de se questionner quant aux qualités d'indépendance et d'impartialité de ces conciliateurs<sup>327</sup>. D'autre part, le B.R.P., de son côté, devait faire «la preuve de son indépendance vis-à-vis la C.S.S.T. puisqu'à première vue le conciliateur [pouvait] être perçu comme un officier de la C.S.S.T.»<sup>328</sup>. Mais contrairement à ces paliers, la C.A.L.P. est entièrement séparée et indépendante de ces deux premiers niveaux d'intervention. Et, dans un souci d'exercer la conciliation avec le plus d'efficacité possible, «les conciliateurs et les conciliatrices s'étaient donnés des règles d'intervention sur le processus à suivre [Lignes directrices en matière de conciliation] pour assurer l'application de la loi, le respect des parties et pour garder leur crédibilité face aux parties», puisqu'à ce moment seul l'article 421 *L.A.T.M.P.* encadre la conciliation<sup>329</sup>. Malgré le doute qui subsiste quant au principe d'impartialité et d'indépendance des deux premiers paliers, le processus de conciliation s'effectuera au niveau de ces trois paliers jusqu'au 1<sup>er</sup> avril 1998, soit jusqu'au moment de la réforme des tribunaux administratifs.

En 1998, la réforme effectuée au sein de la C.A.L.P., qui elle-même s'inscrit dans le cadre de la réforme des tribunaux administratifs, amène des changements importants en matière de santé et sécurité au travail. Par l'adoption de la *Loi instituant la Commission des lésions professionnelles et modifiant diverses dispositions législatives*<sup>330</sup>, plusieurs modifications sont apportées à la *L.A.T.M.P.*, mais surtout au mécanisme procédural de la conciliation. Cette réforme entraîne l'abolition du bureau de révision paritaire, le remplacement de la C.A.L.P. par la Commission des lésions professionnelles (C.L.P.), avec l'instauration du paritarisme au sein de cette nouvelle Commission et de surcroît, un apport significatif quant à l'encadrement du processus de conciliation. Ces nouvelles modifications viennent ainsi supprimer la crainte de partialité et amènent un encadrement plus défini du processus de conciliation en instaurant dans la *L.A.T.M.P.* cinq nouveaux articles. Dorénavant, ces modifications confèrent

---

<sup>327</sup> Leroux, *supra* note 5 à la p. 32.

<sup>328</sup> *Ibid.* à la p. 34.

<sup>329</sup> *Ibid.* à la p. 35.

<sup>330</sup> L.Q. 1997, c. 27.

uniquement au nouveau tribunal de dernière instance, la C.L.P., la possibilité de recourir au mécanisme de conciliation<sup>331</sup>.

Dès ses débuts, la C.L.P. ne dissimule aucunement ses intentions à l'égard de la conciliation. De son nouveau logo, elle dira que «[l]e mouvement des lignes, interreliées et indissociables, traduit la volonté de la C.L.P. de privilégier la conciliation comme mode de règlement des litiges et son souci de favoriser la circulation de l'information»<sup>332</sup>.

De plus, au contraire de l'ancien article 421 *L.A.T.M.P.*, duquel on pouvait constater l'absence du terme «conciliation» du libellé, la loi de 1998 parle clairement de la conciliation. Puisque l'expression «conciliation» ne relève pas de l'initiative du législateur, on peut se demander d'où provient cette expression. Selon Johanne Leroux :

le caractère volontaire de la démarche et le rôle confié à l'assesseur dans la recherche d'une entente entre les parties mentionnés à l'article 421 ont permis à la Commission d'appel de choisir d'utiliser le mot "conciliation" pour décrire le moyen non judiciaire mis à la disposition des parties pour favoriser le règlement à l'amiable d'une demande d'appel<sup>333</sup>.

Plus précisément, la C.A.L.P. a choisi l'utilisation de cette expression :

[d']abord parce que ce terme évoque un concept amplement retenu dans le monde du travail mais aussi à cause de la souplesse de la démarche. Le caractère volontaire propre à la conciliation retenu par la Commission d'appel se fonde sur les principes élaborés par certains auteurs qui définissent la conciliation comme étant entièrement volontaire tant

<sup>331</sup> La conciliation demeure toutefois possible à la C.S.S.T. dans le cadre des conflits concernant les mesures prohibées de l'article 32 *L.A.T.M.P.*. L'article 254 *L.A.T.M.P.* stipule en effet que «[s]i le travailleur qui soumet une plainte en vertu de l'article 32 y consent, la Commission peut tenter de concilier ce travailleur et son employeur ».

<sup>332</sup> Québec, Commission des lésions professionnelles, *Rapport annuel de gestion : 1998-1999*, Québec, Bibliothèque nationale du Québec, 1999 à la p. 19 [C.L.P., « *Rapport annuel : 1998-1999* »]. Voir Québec, Commission des lésions professionnelles, *Rapport annuel de gestion : 1999-2000*, Québec, Bibliothèque nationale du Québec, 2000 à la p. 23 (où la C.L.P. souligne que «le Conseil des ministres a adopté, le 23 juin 1999, un décret portant sur l'identification visuelle gouvernementale. Tous les ministères et organismes (M/O) sont assujettis au nouveau programme d'identification visuelle. Le changement majeur introduit par ce programme concerne les logos des ministères et organismes qui devront tous être remplacés progressivement par la signature gouvernementale») [C.L.P., « *Rapport annuel : 1999-2000* »].

<sup>333</sup> Leroux, *supra* note 5 à la p. 25.



par ses mécanismes que par la souplesse des rencontres entre les parties. Il s'agit d'un processus sans aucune contrainte et dépendant entièrement de la volonté des parties<sup>334</sup>.

Bien que cette expression soit redevable à la C.A.L.P., l'inscription officielle de la conciliation dans la loi de 1998 démontre toutefois la volonté du législateur de régler les conflits prévalant entre les parties principalement par ce mode alternatif de règlement des litiges.

À ce jour, presque dix ans se sont écoulés depuis l'entrée en vigueur des articles entourant la conciliation et plusieurs décisions portant sur l'application de ces articles ont permis, au fil du temps, de mieux situer la pratique de la conciliation à la C.L.P. Dans le but de cerner davantage les principes juridiques qui se dégagent de ce processus, la prochaine section porte sur l'interprétation donnée à chacun de ces articles depuis les amendements survenus à la *L.A.T.M.P.* le 1<sup>er</sup> avril 1998.

#### 1.1.1 L'encadrement législatif du processus de conciliation : les articles 429.44 à 429.48 *L.A.T.M.P.* et le *Cadre d'exercice de la conciliation à la C.L.P.*

Les changements législatifs apportés à la section XVI de la loi portent principalement sur le caractère volontaire de la conciliation (art. 429.44), sur l'irrecevabilité en preuve d'une conversation ou d'un écrit relaté au cours d'une séance de conciliation (art. 429.45), sur l'entérinement de l'accord par un commissaire, pour autant que cet accord soit conforme à la loi, afin de mettre fin à l'instance et ainsi lier les parties (art. 429.46), sur le droit à une audience dans les meilleurs délais en l'absence d'accord ou s'il y a refus de la C.L.P. d'entériner l'accord (art. 429.47) et enfin, sur le caractère confidentiel de la démarche (art. 429.48). Mais avant de voir à tour de rôle chacun de ces articles, voyons d'abord le *Cadre d'exercice de la conciliation à la Commission des lésions professionnelles*, document sur lequel s'appuient plusieurs décisions de la C.L.P. pour interpréter les principes établis en matière de conciliation.

---

<sup>334</sup> *Ibid.* à la p. 35.

#### 1.1.1.1 Le *Cadre d'exercice de la conciliation à la C.L.P.*

Selon Line Corriveau, les articles 429.44 à 429.48 *L.A.T.M.P.*, qui constituent l'encadrement général de la conciliation à la C.L.P., «n'étaient toutefois pas assez complets pour assurer un fonctionnement uniforme du service de conciliation»<sup>335</sup>. Afin de compléter ces articles, la C.L.P. adoptait, en 2000, un document intitulé le *Cadre d'exercice de la conciliation à la Commission des lésions professionnelles (Cadre d'exercice)*<sup>336</sup>. Adopté à l'interne, ce document a fait l'objet d'une mise à jour suite à l'assentiment des conciliateurs et des commissaires<sup>337</sup>. Afin de mieux situer la raison d'être de ce document, on peut lire à l'article 3 que les objectifs du *Cadre d'exercice* de la conciliation sont de :

- a) clarifier et faire connaître les paramètres à l'intérieur desquels le conciliateur exerce son rôle au sein du tribunal ;
- b) faire connaître les attentes du tribunal à l'égard des parties qui utilisent le service de conciliation ;
- c) contribuer à ce que les services offerts dans chacune des directions régionales du tribunal soient comparables.

En plus d'encadrer le rôle du conciliateur (Titre 2), des parties et des représentants (Titre 4) et du commissaire (Titre 5), le *Cadre d'exercice* amène également un éclairage quant à l'implication de la C.S.S.T. au processus de conciliation (Titre 3). Il faut souligner que, «[b]ien qu'il ne s'agisse pas d'un règlement adopté en vertu de la loi, plusieurs décisions de la

<sup>335</sup> Line Corriveau, « Allocution », Conférence des juges administratifs du Québec - 20<sup>e</sup> congrès, 16 septembre 2004 [non publiée]. Transcription disponible en ligne : Québec, Commission des lésions professionnelles <[http://www.cjaq.qc.ca/pdf/Corriveau%20L.%20CJA\\_texte.doc](http://www.cjaq.qc.ca/pdf/Corriveau%20L.%20CJA_texte.doc)> [Corriveau, « Conférence des juges administratifs »].

<sup>336</sup> Il faut toutefois souligner que c'est initialement la C.A.L.P., en 1993, qui se démarque par l'adoption de *Lignes directrices en matière de conciliation*, puisqu'à cet époque seul l'article 421 *L.A.T.M.P.* encadre la conciliation. Suite à la réforme administrative, la C.L.P. remplace les *Lignes directrices en matière de conciliation* par le *Cadre d'exercice de la conciliation à la Commission des lésions professionnelles*.

<sup>337</sup> Québec, Commission des lésions professionnelles, *Rapport annuel de gestion : 2004-2005*, Québec, Bibliothèque nationale du Québec, 2005 à la p. 39 [C.L.P., « *Rapport annuel : 2004-05* »] (« Mise sur pied d'un comité de travail chargé de revoir le *Cadre de l'exercice de la conciliation à la CLP* ») ; Québec, Commission des lésions professionnelles, *Rapport annuel de gestion : 2006-2007*, Québec, Bibliothèque nationale du Québec, 2007 à la p. 24 (C'est « [e]n novembre 2006, [que] la C.L.P. a procédé à une mise à jour du *Cadre d'exercice de la conciliation* ») [C.L.P., « *Rapport annuel : 2006-2007* »].

C.L.P. ont souligné son importance, déclarant même que les parties étaient en droit de s'attendre à ce qu'il soit respecté»<sup>338</sup>. Afin de mieux cerner l'application de ces dispositions dans le cadre de la conciliation, la référence au *Cadre d'exercice* sera effectuée, lorsque nécessaire, dans chacune des sections pertinentes. Voyons maintenant à tour de rôle les articles qui encadrent le processus de conciliation.

#### 1.1.1.2 Le caractère volontaire du processus (article 429.44 *L.A.T.M.P.*)

L'article 429.44 *L.A.T.M.P.* prescrit que «[s]i les parties à une contestation y consentent, la Commission des lésions professionnelles peut charger un conciliateur de les rencontrer et de tenter d'en arriver à un accord». Par son libellé, on peut facilement constater qu'il s'agit du successeur de l'ancien article 421 *L.A.T.M.P.*<sup>339</sup>. Tout comme l'ancien article 421, l'article 429.44 *L.A.T.M.P.* encadre ainsi le caractère libre et volontaire de la participation à la conciliation. De cet article, la jurisprudence souligne la nécessité d'une «volonté conjointe» des parties d'arriver à un règlement négocié afin que la conciliation s'inscrive « dans une démarche transparente et conséquente »<sup>340</sup>. De plus, cette démarche doit être perçue comme une alternative au processus traditionnel offerte en vertu du pouvoir discrétionnaire de la C.L.P. et non comme un « droit formel » pour les parties<sup>341</sup>.

#### 1.1.1.3 La confidentialité du processus (articles 429.45 et 429.48 *L.A.T.M.P.*)

Selon l'article 429.45 *L.A.T.M.P.*, «[à] moins que les parties n'y consentent, rien de ce qui a été dit ou écrit au cours d'une séance de conciliation n'est recevable en preuve»<sup>342</sup>. En effet, l'intention du législateur est de garantir la confidentialité du processus de conciliation. Cependant, dans la décision *Entretien Paramex Inc. et Girard*, la commissaire Tardif mentionne que :

<sup>338</sup> Corriveau, « Règlements en conciliation », *supra* note 63 à la p. 161.

<sup>339</sup> Art. 421 *L.A.T.M.P.* « Si les parties à un appel y consentent, la Commission d'appel peut charger un assesseur de les rencontrer et de tenter d'effectuer une entente ».

<sup>340</sup> *Turcot et Sérigraphie Richford inc.* (15 septembre 1999), Montréal 116487-73-9905, L. Couture, commissaire (C.L.P.); *Légaré et Beaulieu Auto de Joliette inc. et C.S.S.T.* (19 janvier 1994), Montréal 35249-63-9112, Anne Leydet, commissaire (C.A.L.P.).

<sup>341</sup> *Biron et Sanoussian* (14 avril 1998), Montréal 73742-60-9510, Éline Harvey, commissaire (C.L.P.).

<sup>342</sup> *Sévigny et Centre de santé et de services sociaux de Laval* (15 mai 2006), Laval 276942-61-0511, L. Nadeau, commissaire (C.L.P.); *Blanchette et Entreprise Becker inc. (faillite)* et C.S.S.T. (12 décembre 2001), Longueuil 157818-62-0103, Richard L. Beaudoin, commissaire (C.L.P.).

malgré le sens commun des termes « écrit » et « document » utilisés aux articles 429.45 et 429.48 qui pourrait inclure l'accord intervenu entre les parties, il faut préférer l'interprétation qui tient compte du contexte dans lequel ces dispositions s'inscrivent et conclure que l'écrit qui constate l'accord intervenu entre les parties n'est pas visé par ces dispositions et que, en conséquence, le document doit être admis en preuve. [...] [S]elon les principes généraux de preuve, le principe de confidentialité ne couvre pas la preuve de l'existence d'une entente réglant un litige existant entre les parties (Nos soulignements)

<sup>343</sup>

L'article 429.48 *L.A.T.M.P.*, qui traite également du caractère confidentiel de la conciliation, s'attache particulièrement au témoignage du conciliateur. Selon cet article :

Un conciliateur ne peut divulguer ce qui lui a été révélé ou ce dont il a eu connaissance dans l'exercice de ses fonctions ni produire des notes personnelles ou un document fait ou obtenu dans cet exercice devant un tribunal, un organisme ou une personne exerçant des fonctions judiciaires ou quasi judiciaires.

Malgré l'article 9 de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (chapitre A-2.1), nul n'a droit d'accès à un tel document, à moins que ce document ne serve à motiver l'accord et la décision qui l'entérine.

Certaines décisions ont admis le témoignage du conciliateur en preuve pour autant qu'il se limite aux «circonstances ayant entouré l'expression du consentement»<sup>344</sup> et «pourvu que son témoignage ne l'amène pas à communiquer des informations qui ne peuvent l'être aux termes de l'article 429.48»<sup>345</sup>.

Par contre, dans la décision *Bombardier inc. Aéronautique et Mailloux*, la commissaire Boucher mentionne que :

[l]a C.L.P. a déjà permis le témoignage d'un conciliateur, lors d'une audience, relativement à des questions portant sur les circonstances ayant entouré le consentement

<sup>343</sup> *Entretien Paramex inc. et Girard* (30 Juillet 1999), Lanaudière 102696-63-9807, Guylaine Tardif, commissaire (C.L.P.).

<sup>344</sup> *Ibid.*

<sup>345</sup> *Morin et Fils spécialisés Cavalier inc.* (2 août 2001), Chaudière-Appalaches 130742-03B-0001, Marie Beaudoin, commissaire (C.L.P.).

du travailleur et pourvu que ce témoignage ne l'amène pas à communiquer les informations qui ne peuvent l'être aux termes de l'article 429.48. Cependant, l'expression «ne peut divulguer ce qui lui a été révélé ou ce dont il a eu connaissance dans l'exercice de ses fonctions» utilisée à cet article invite à la plus grande prudence, particulièrement pour la protection du secret professionnel du conciliateur.

[...]

Citant à l'appui deux décisions des tribunaux supérieurs<sup>346</sup>, la commissaire est d'avis que :

le respect et la protection du secret professionnel que la loi garantit aux parties dans le cadre d'une conciliation est une question d'ordre public, et ce droit doit primer sur l'intérêt purement privé. Obliger la conciliatrice à témoigner compromettrait la nature même de son travail et la mission qu'elle est appelée à réaliser. La protection des renseignements qu'elle obtient et des faits qui sont portés à sa connaissance est indispensable pour le maintien de la confiance de tous les intéressés dans le processus de conciliation et il est de la plus haute importance de préserver cette crédibilité. Il en va de la confiance du public envers la C.L.P.<sup>347</sup>.

À ce jour, seules ces décisions traitent du caractère confidentiel de la conciliation relativement au témoignage du conciliateur. L'absence d'un courant jurisprudentiel clair empêche, pour l'instant, de déterminer la possibilité pour le conciliateur de témoigner ou non sur la question entourant la survenance d'un accord entre les parties.

#### 1.1.1.4 Les exigences de forme et de fond (article 429.46 *L.A.T.M.P.*)

Depuis l'entrée en vigueur de la *Loi instituant la Commission des lésions professionnelles et modifiant diverses dispositions législatives*<sup>348</sup>, l'article 429.46 *L.A.T.M.P.* est sûrement celui des cinq articles portant sur la conciliation qui a suscité la plus grande controverse quant à l'interprétation de son libellé. Selon le premier alinéa de cet article, «[t]out accord est constaté par écrit et les documents auxquels il réfère y sont annexés, le cas échéant. Il est signé par le conciliateur et les parties et lie ces derniers» (Nos soulignements). Cet alinéa

<sup>346</sup> *Société de transport de la Rive-Sud de Montréal c. Frumkin*, [1991] R.J.Q. 757 (C.S.); *Prud'homme c. Roberge* [1994] J.L. 128 (C.Q.).

<sup>347</sup> *Bombardier inc. Aéronautique et Mailloux* (13 février 2004), Laval 110065-61-9902, Louise Boucher, commissaire (C.L.P.).

<sup>348</sup> *Supra* note 330.

ayant posé deux interrogations distinctes, son libellé nécessite une analyse en deux temps, soit : (1) l'accord verbal et (2) la signature du conciliateur et des parties.

#### 1.1.1.4.1 L'accord verbal

L'expression «constaté par écrit» du premier alinéa de l'article 429.46 *L.A.T.M.P.* a suscité l'un des premiers débats entourant l'interprétation de cet article. À propos des deux approches ayant cherché à interpréter cette expression, Line Corriveau écrit :

[qu']une première tendance, attachée à la lettre de la loi [... semblait] d'avis qu'un accord verbal ne [pouvait] lier les parties. Par exemple, dans l'affaire *Morneau et Dana*, le commissaire Gagnon mentionne que si les parties avaient choisi de conclure un accord selon l'article 429.44, «la production d'une entente écrite et signée par les parties aurait alors été une condition substantielle de formation de leur contrat parce que les parties devaient, si elles retenaient cette voie, consigner leur entente dans un document écrit respectant les conditions de la loi».

[...]

Lorsque saisis de la validité d'un accord verbal, les tenants de l'autre approche ne soulignent aucunement l'absence d'un document écrit et signé mais s'attachent plutôt à déterminer s'il y [a] bel et bien consentement à conclure l'accord, donnant ainsi une valeur certaine à l'accord verbal<sup>349</sup>.

Selon cette deuxième approche, il s'agit plutôt de faire valoir la règle générale appliquée en responsabilité contractuelle, soit les articles 1385 et suivants *C.c.Q.* à l'effet que le contrat se forme par le seul échange de consentement libre et éclairé afin de constituer une entente valable pouvant ainsi être opposable aux parties. C'est avec la décision *Constantineau et Uniboard Canada inc.*<sup>350</sup>, rendue à la toute fin de l'année 2003, que la C.L.P. semble se positionner alors que le commissaire Martel soutient que l'expression «tout accord est

<sup>349</sup> Corriveau, « Règlements en conciliation », *supra* note 63 à la p. 186 ; *Morneau et Dana* (10 novembre 2000), Estrie 110069-05-9902, M.-C. Gagnon, commissaire (C.L.P.) (requête en révision judiciaire rejetée, [2001] C.L.P. 308 (C.S.)) ; L'auteur cite à l'appui de sa position l'affaire *Volailles Grenville inc. et Émond* (29 juillet 1999), Laurentides 104093-64-9807, M. Denis, commissaire (C.L.P.) (requête en révision judiciaire rejetée, C.S. Terrebonne, n° 700-05-008111-993, 99-11-26, j. Crépeau).

<sup>350</sup> *Constantineau et Uniboard Canada inc.* (4 décembre 2003), Laurentides 181777-64-0204, J.F. Martel, commissaire (C.L.P.).

constaté par écrit» [...] laisse clairement entendre que celui-ci prend naissance avant même d'être couché par écrit» (Nos soulignements). Ayant désormais adopté cette interprétation, le courant jurisprudentiel majoritaire<sup>351</sup> est d'avis que l'accord verbal peut ainsi constituer une entente valable pour autant que le consentement donné par les parties soit valide.

#### 1.1.1.4.2 La signature du conciliateur et des parties

L'expression «signé par le conciliateur et les parties» a également soulevé une autre controverse quant à l'interprétation du premier alinéa de l'article 429.46 *L.A.T.M.P.*<sup>352</sup>. Ayant été établi que l'accord verbal est conforme à la loi en autant que le consentement des parties est libre et éclairé, qu'en est-il d'un accord écrit, mais non signé par le conciliateur ou les parties? En ce qui a trait à la signature des parties, la décision *Gagnon et Compagnie Usnr Kockums Cancar* rappelle que l'accord qui «[n'a] pas été signé par les deux parties ne l'invalide pas comme il a été mentionné dans les affaires Constantineau, Dupuis et Bombardier inc. Aéronautique»<sup>353</sup>. La signature des parties ne constitue «pas une condition nécessaire à sa validité»<sup>354</sup> et «[c]e n'est donc pas parce que l'entente n'est pas signé par les

<sup>351</sup> Voir à cet effet : *Bombardier inc. Aéronautique et Mailloux*, supra note 347 ; *Dupuis et Transport urbain Drummondville ltée* (15 octobre 2004), Mauricie-Centre-du-Québec 214201-04B-0308, Marie Danielle Lampron, commissaire (C.L.P.) ; *CHSLD Juif de Montréal et Carrington* (9 septembre 2004), Montréal 173894-72-0111-R, A. Suicco, commissaire (C.L.P.) (requête en révision judiciaire rejetée, C.S. Montréal, 500-17-022733-045, 05-12-21, j. Kirkland Casgrain ; appel rejeté, C.A. Montréal, 500-09-016348-062, 07-11-21, j. Marc Beauregard, Yves-Marie Morissette et Allan R. Hilton. Dans cette affaire, le juge Beauregard (dissident) souligne que « [l']article 429.46 prévoit expressément qu'un accord est constaté par écrit et signé par le conciliateur des parties. Il semble donc que le législateur, conscient qu'une partie pourrait lors d'une séance de conciliation, donner un accord trop rapidement, a imposé aux parties la double exigence de l'écrit et de la signature de cet écrit par les parties ». Le juge Beauregard cite à l'appui de sa position l'auteure Cox qui partage cette interprétation de l'article 429.46 *L.A.T.M.P.*. Voir Cox, « Ententes à amiable » supra note 62.) ; *Carbone d'Amérique LCL INC et Daniel Vincent* (23 décembre 2004), Montréal 205147-72-0304, F. Juteau, commissaire (C.L.P.) ; *Fromagerie de Corneville (Agropur) et Robert Plante* (8 décembre 2004), Yamaska 197176-62B-0301, N. Blanchard, commissaire (C.L.P.) ; *Construction Del-Nord inc. et Harvey* (21 juillet 2003), Chicoutimi 174132-02-0111-R, M. Carignan, commissaire (C.L.P.) ; *Farmer et C. H. Hôtel-dieu de St-Jérôme* (15 juin 2007), Laurentides 229733-64-0403, R. Daniel, commissaire (C.L.P.) ; *Aciers Orford (Les) et Bélisle* (14 mai 2007), Estrie 279342-05-0601, M. Allard, commissaire (C.L.P.).

<sup>352</sup> Articles 25 et 26 du *Cadre d'exercice de la conciliation à la Commission des lésions professionnelles* (Article 25 : « L'accord et la transaction sont signés par toutes les parties qui prennent part au règlement. Exceptionnellement, le représentant pourra signer en lieu et place de la partie qu'il représente s'il est dûment mandaté pour le faire » ; Article 26 : « Le conciliateur signe l'accord et l'achemine au commissaire pour entérinement »). D'ailleurs, une « [i]mportante étude réalisée sur les questions relatives à la signature des accords conclus en vertu de l'article 429.46 de la *L.A.T.M.P.* [...] a été présentée aux conciliateurs et elle a été portée à la connaissance de tous les commissaires », voir C.L.P., « *Rapport annuel : 2004-2005* », supra note 337 à la p. 39.

<sup>353</sup> *Gagnon et Compagnie Usnr Kockums Cancar* (10 juin 2005), Mauricie-Centre-du-Québec 198718-04B-0301, L. Collin, commissaire (C.L.P.).

<sup>354</sup> *Carbone d'Amérique LCL INC. et Daniel Vincent*, supra note 351.

parties, tel qu'il est mentionné au premier alinéa de l'article 429.46 *L.A.T.M.P.*, que l'accord ne peut être entériné par un commissaire<sup>355</sup> (Nos soulignements). De plus, l'article 27 du *Cadre d'exercice* détermine que :

[...] bien qu'il ne soit pas signé par l'employeur, un accord signé par un travailleur, la CSST et le conciliateur peut être soumis pour entérinement si l'accord a été porté à la connaissance de l'employeur et que ce dernier a eu la possibilité de manifester son désaccord. Une mention à cet effet doit cependant apparaître dans l'accord.

S'il est impossible de porter l'accord à la connaissance de l'employeur, le conciliateur soumet l'accord pour entérinement le jour fixé pour la tenue de l'audience.

Dans cette même foulée, certaines questions ont été soulevées, mais principalement au sujet des représentants des parties. Ainsi, il a été établi qu'un «accord est légal même s'il est signé par le représentant du travailleur et non par celui-ci, puisqu'il s'agit d'un acte découlant des pouvoirs nécessaires à l'exécution du mandat que le travailleur a confié à son représentant devant la C.L.P.»<sup>356</sup>. De même, il a été établi qu'un «accord qui n'a pas été signé par un représentant dûment autorisé par l'employeur rend cet accord invalide»<sup>357</sup>.

La signature du conciliateur constitue-t-elle une condition à la validité d'un accord? À cette question, la C.L.P. répond par la négative puisqu'il est établi que «[m]ême si l'accord n'est pas signé par la conciliatrice, celle-ci n'est pas une partie à l'accord et l'absence de sa signature ne constitue pas un vice de fond de nature à invalider l'accord»<sup>358</sup>. Dans la décision *Vandale et R.E.T.A.Q.*, la C.L.P. souligne plus particulièrement que «[l]a participation du conciliateur vise à assurer l'équité du processus et la légalité de l'accord intervenu. En ce

<sup>355</sup> *Vandale et R.E.T.A.Q.* (29 novembre 2004), Montréal 211971-71-0306, R. Langlois, commissaire (C.L.P.).

<sup>356</sup> *Boisclair et Montacier (S.M.B.D.)* (13 février 2003), Mauricie-Bois-Francis 151016-04-0011, S. Sénéchal, commissaire (C.L.P.); Article 25 du *Cadre d'exercice* « Exceptionnellement, le représentant pourra signer en lieu et place de la partie qu'il représente s'il est dûment mandaté pour le faire ».

<sup>357</sup> *Mailhot et Commission scolaire des Samares* (26 janvier 2001), Lanaudière 120198-63-9907, M. Carignan, commissaire (C.L.P.).

<sup>358</sup> *Fromagerie de Corneville (Agropur) et Plante*, supra note 351.



sens, la signature du conciliateur est importante. Cependant, [...], le fait que la conciliatrice n'ait pas signé n'apparaît pas comme un obstacle à l'entérinement d'un accord»<sup>359</sup>.

L'article 429.46 *L.A.T.M.P.* prescrit, à son deuxième alinéa, que «[c]et accord est entériné par un commissaire dans la mesure où il est conforme à la loi. Si tel est le cas, celui-ci constitue alors la décision de la *Commission des lésions professionnelles* et il met fin à l'instance» (Nos soulignements). L'expression «conforme à la loi» ayant également suscité un questionnement quant à son interprétation, comment s'applique-t-il dans les faits? Voyons l'interprétation donnée à cette expression.

#### 1.1.1.4.3 L'entérinement de l'accord : la conformité à la loi

Citant à l'appui la décision *Vaillancourt*<sup>360</sup>, Line Corriveau<sup>361</sup> énumère les principaux critères qui permettent de déterminer le sens de l'expression «conforme à la loi». Ces critères s'établissent comme suit :

1. Les conclusions recherchées ne doivent pas aller à l'encontre de l'ordre public ;
2. Les conclusions recherchées ne doivent pas aller à l'encontre des dispositions de la loi et des règlements applicables ;
3. Les termes de l'accord ne doivent pas déborder le cadre du litige<sup>362</sup> ;
4. L'accord doit respecter les dispositions du *Cadre de l'exercice de la conciliation à la CLP*<sup>363</sup> ;

<sup>359</sup> *Vandale et R.E.T.A.Q.*, supra note 355. Voir aussi : *Entretien Paramex inc. et Girard*, supra note 343 ; *Boisclair et Montacier (SMDB)*, supra note 356. Article 22 du *Cadre d'exercice* « La rédaction de l'accord et de la transaction par le conciliateur assure les parties que les termes écrits sont conformes au règlement intervenu ».

<sup>360</sup> *Vaillancourt et Imprimerie Canada inc.* (9 juillet 1993), Québec 19621-03A-9006, P. Brazeau, commissaire (C.A.L.P.).

<sup>361</sup> Corriveau, « Règlements en conciliation », supra note 63.

<sup>362</sup> *Dufault et Le Groupe de Sécurité Garda inc.* (31 août 1994), Montréal 16930-60-9001, C. Demers, commissaire (C.A.L.P.) (décision accueillant la requête en révision) ; *Élag (1994) inc. et Courcelles* (29 avril 1999), Outaouais 85600-07-9701, L. Couture, commissaire (C.L.P.) (décision accueillant la requête en révision) ; *Tremblay et Desroches* (8 novembre 2000), Québec 112026-32-9903, G. Tardif, commissaire (C.L.P.) ; *Gauthier et Établissements de détention Québec* (27 mars 2002), Salaberry 135814-62C-0004, M. Zigby, commissaire (C.L.P.) (décision accueillant la requête en révision) ; *Yasvinski et Urgences Santé* (30 janvier 2003), Montréal 150854-71-0011-2R, D. Lévesque, commissaire (C.L.P.) (décision accueillant la requête en révision).

5. Les termes de l'accord ne doivent pas être fondés sur des faits manifestement faux ou inexacts ou sur une absence de faits<sup>364</sup> ;
6. L'accord doit être conclu entre toutes les parties à la contestation ;
7. Le consentement doit être libre et éclairé<sup>365</sup>.

Depuis 1993, bien «qu'une même situation a parfois été analysée sous des angles différents»<sup>366</sup>, les décisions rendues subséquemment à la décision *Vaillancourt* et portant sur la notion de conformité à la loi ont été analysées suivant ces critères<sup>367</sup>.

#### 1.1.1.5 Le droit à une audience (article 429.47 *L.A.T.M.P.*)

L'article 429.47 *L.A.T.M.P.* est celui des cinq articles qui commande le moins de commentaires. Selon cet article, «[l]orsqu'il n'y a pas d'accord ou que la Commission des lésions professionnelles refuse d'entériner l'accord, celle-ci tient une audition dans les meilleurs délais». D'une part, cet article indique que l'échec de la conciliation n'a pas pour effet d'occasionner un retard dans le traitement du dossier, étant donné la convocation rapide des parties en audience. D'autre part, la tenue d'une audience dans les meilleurs délais peut également résulter d'une entente qui ne respecte pas la notion de conformité à la loi, selon l'article 429.46 *L.A.T.M.P.*.

---

<sup>363</sup> Voir à ce sujet la décision *Argento et Pavage Argento & Frères ltée* (28 décembre 2000), Montréal 106392-72-9810, D. Lévesque, commissaire (C.L.P.).

<sup>364</sup> Article 23 du *Cadre d'exercice* «L'accord doit contenir les admissions de faits permettant de soutenir les conclusions recherchées par les parties». *Goulet et Fabrique Saint-Romuald* (23 novembre 2006), Chaudière-Appalaches 268252-03B-0507, G. Tardif, commissaire (C.L.P.) (décision sur requête en révision).

<sup>365</sup> Corriveau, «Règlements en conciliation», *supra* note 63 à la p. 164.

<sup>366</sup> Corriveau, *ibid.*

<sup>367</sup> *Jack Victor inc. et Pierre* (15 avril 1997), Montréal 68408-60-9504, S. Lemire, commissaire (C.A.L.P.) ; *Entretien Paramex inc. et Girard*, *supra* note 343 ; *Beaulieu et Gemitech inc.* (9 octobre 2003), Québec 211328-31-0307, G. Marquis, commissaire (C.L.P.) (décision sur requête en révision) ; *Perron et Cambior inc.* (24 février 2004), Montréal 216155-72-0309, M. Zigby, commissaire (C.L.P.) (décision sur requête en révision) ; *Services Matrec inc. et Ringuette* (31 mars 2006), Salaberry 234309-62C-0405-R, M. Zigby, commissaire (C.L.P.) (décision accueillant la requête en révision).

### 1.1.2 Les formes de règlements

Afin d'en arriver à une entente, trois formes de règlement s'offrent aux parties par l'entremise du processus de conciliation. La première forme de règlement est l'accord conclu en vertu de l'article 429.44 *L.A.T.M.P.*. La deuxième possibilité d'entente est la transaction conclue en vertu de l'article 2631 du *Code civil du Québec*<sup>368</sup> et enfin, le désistement constitue la troisième possibilité d'entente à laquelle peuvent en arriver les parties. Une entente conclue en cours de conciliation peut inclure les trois formes de règlement. Par ailleurs, il ressort des entrevues que la forme de règlement qui sera choisie dépend de la nature du règlement, notamment en raison du fait que les accords sont assujetties à des règles plus contraignantes.

Dans les dossiers de harcèlement psychologique, tu vas te retrouver avec une réclamation pour lésion en C.S.S.T., tu vas te retrouver avec une plainte de harcèlement psychologique, qui souvent va être accompagnée d'un 124 [congédiement sans cause juste et suffisante] ou un 32, qui va être logée en vertu de la *L.A.T.M.P.* et, moi [avocate], ce que j'ai constaté dans tous les cas, lorsqu'on parle d'une ouverture en médiation, il est clair qu'il y a un lieu commun, c'est que tout le monde veut régler la totalité des dossiers quand t'es représenté par avocat. (Représentante des salariés)

Il faut toujours se ramener au litige. C'est sûr, on le déborde des fois, je règle des griefs en même temps, en même temps, des fois, je règle toutes sortes de litiges, une dette que le travailleur... quand on règle, on fait un « package » avec tous les litiges. C'est ce que les parties veulent la plupart du temps. (Conciliateur de la C.L.P.)

Examinons chacune des trois formes de règlement.

#### 1.1.2.1 L'accord conclu en vertu de l'article 429.46 de la *L.A.T.M.P.*

Dans un premier temps, l'entente conclue entre les parties peut prendre la forme d'un accord en vertu de l'article 429.46 *L.A.T.M.P.*.

---

<sup>368</sup> *Supra* note 29.

429.46. Tout accord est constaté par écrit et les documents auxquels il réfère y sont annexés, le cas échéant. Il est signé par le conciliateur et les parties et lie ces dernières. Cet accord est entériné par un commissaire dans la mesure où il est conforme à la loi. Si tel est le cas, celui-ci constitue alors la décision de la Commission des lésions professionnelles et il met fin à l'instance.

Cette décision a un caractère obligatoire et lie les parties.

Des articles du *Cadre d'exercice* encadrent également l'accord conclu entre les parties.

9. L'accord, qui doit être conforme à la Loi, est utilisé pour confirmer, modifier ou infirmer une décision rendue par la Commission de la santé et de la sécurité du travail (la CSST) et contestée devant le tribunal. Par conséquent, l'accord ne peut être relatif à une requête en révision ou en révocation déposée en vertu de l'article 429.56 de la Loi.

10. L'accord doit être entériné par un commissaire afin de produire ses effets. Il constitue alors une décision du tribunal et met fin au litige.

11. Une décision du tribunal qui entérine un accord ne peut être utilisée à titre de jurisprudence.

Line Corriveau explique la fonction de l'accord :

Il faut comprendre qu'un accord, au sens de la *L.A.T.M.P.* actuellement, c'est un accord qui fait en sorte de modifier ou d'infirmer une décision déjà rendue par l'organisme administratif. Alors, si on veut infirmer la décision initiale déjà rendue, on ne peut pas le faire autrement que par une décision du tribunal. Alors, s'il n'y a pas d'entérinement d'un accord, il n'y a pas de décision finale du tribunal, et il n'y a rien qui est exécutoire, et l'organisme ne serait pas tenu d'appliquer, là, l'accord des parties. Alors, obligatoirement, il faut qu'il en sorte une décision du tribunal<sup>369</sup>.

Tel que nous l'avons vu, pour être valable, l'accord doit respecter les critères établis par la décision *Vaillancourt*<sup>370</sup>. Enfin, puisque l'accord entériné par le tribunal constitue une

<sup>369</sup> Québec, Assemblée nationale, Commission permanente des institutions, « Consultations particulières sur le projet de loi n°35 – Loi modifiant la Loi sur la justice administrative et d'autres dispositions législatives (9) » dans *Journal des débats de la Commission permanente des institutions*, vol. 38, n° 28, (29 janvier 2004). (Line Corriveau) [Commission permanente des institutions, « Projet de loi n° 35 »].

<sup>370</sup> *Vaillancourt et Imprimerie Canada inc.*, *supra* note 360, à la section 1.1.1.4.3.

décision, il s'avère « que tout le monde peut aller consulter les accords »<sup>371</sup>, au même titre qu'une décision rendue en cours d'audience, puisqu'il s'agit de décisions publiques.

#### 1.1.2.2 La transaction conclue en vertu du *Code civil du Québec*

L'entente entre les parties peut également prendre la forme d'une transaction conclue en vertu du *C.c.Q.*. C'est à l'article 2631 *C.c.Q.* que l'on retrouve l'encadrement législatif de la transaction.

2631. La transaction est le contrat par lequel les parties préviennent une contestation à naître, terminent un procès ou règlent les difficultés qui surviennent lors de l'exécution d'un jugement, au moyen de concessions ou de réserves réciproques.

Elle est indivisible quant à son objet.

Puisque l'accord doit s'en tenir à l'objet du litige, les autres questions, soit celles qui débordent du cadre de l'objet en litige, doivent être réglées sous forme de transaction. Lors des consultations particulières sur le projet de loi n° 35, Line Corriveau expliquait au sujet de cette forme de règlement :

[qu']il faut comprendre que, lorsque les parties veulent déborder le cadre de l'appel qui est devant la CLP et qu'ils veulent régler des points qui ne font pas partie, donc, du dossier que le commissaire a à décider, on inclut ces points-là dans un document qu'on appelle Transaction. Et cette façon de faire là, elle est inévitable. Il faut comprendre que les conciliateurs ne font pas des transactions pour le plaisir de faire des transactions, ou par caprice, ou par désir de cacher des choses. On fait des transactions parce qu'on ne peut pas faire autrement à cause des considération légales. La loi...<sup>372</sup>

Sur le même sujet, Michelle Doucet, également du Regroupement des conciliatrices et conciliateurs de la *Commission des lésions professionnelles*, soulignait, quant à la légalité de cette forme de règlement, que :

<sup>371</sup> Entrevue auprès d'un conciliateur de la C.L.P. (10 juillet 2007).

<sup>372</sup> Commission permanente des institutions, « Projet de loi n° 35 », *supra* note 369.

La transaction, c'est juste une autre façon. Il y a la part au niveau de la *L.A.T.M.P.* et la transaction, qui est un document tout à fait légal qui relève du Code civil. Et le rôle du conciliateur est là aussi pour voir à la légalité, hein. C'est un membre du tribunal, donc il voit à la légalité de ce contrat tout à fait légal. Il doit expliquer les conséquences, il doit vérifier que le consentement est libre, etc. Donc...Et, quand la C.S.S.T. est dans le dossier, cette transaction-là, elle est versée dans le dossier du travailleur. Donc, le conseil d'administration, le Vérificateur général peuvent voir...C'est juste que le monde pense que c'est ... on veut cacher. On ne veut rien cacher. Et il y a des transactions qui sont d'ordre privé entre le travailleur et l'employeur, qui sont des parties strictement privées qui règlent des griefs, qui règlent des choses, qui ne concernent strictement personne d'autre que l'employeur et le travailleur<sup>373</sup>.

À ce sujet, Line Corriveau, explique plus en détail les deux formes que peut prendre la transaction:

La transaction en vertu du Code civil peut intervenir entre le travailleur et l'employeur et peut également intervenir entre ces derniers et la C.S.S.T. La transaction conclue avec la C.S.S.T. est fréquemment utilisée comme moyen de règlement et donne des résultats très appréciés. De toute évidence, cette transaction porte sur le contenu de la *L.A.T.M.P.* ou de la *L.S.S.T.* Les parties y ont recours lorsqu'elles désirent s'entendre sur un sujet dont la C.L.P. n'est pas saisie. La transaction n'est pas déposée à la C.L.P. mais est consignée au dossier de la C.S.S.T. puisque cette dernière doit voir à son application.

Quant aux transactions conclues entre un travailleur et un employeur, leur contenu varie d'un dossier à l'autre, mais rejoint essentiellement le contenu de n'importe quel autre type de règlement hors cour qui intervient dans le cadre d'un litige entre employeur et employé. Il s'agit alors d'une entente privée qui n'est jamais déposée au dossier de la C.L.P. ou de la C.S.S.T. Une telle transaction ne produit évidemment aucun effet à l'égard de la C.S.S.T. et ne peut lier cette dernière (Nos soulignements)<sup>374</sup>.

Certains articles du *Cadre d'exercice* encadrent également le règlement d'un litige conclu par transaction.

13. La transaction est un document qui permet aux parties de régler un litige sur lequel le tribunal ne peut statuer. Elle peut accompagner un accord ou un désistement résultant d'une conciliation effectuée dans un dossier contesté devant le tribunal.

<sup>373</sup> Commission permanente des institutions, « Projet de loi n° 35 », *supra* note 369 (Michelle Doucet).

<sup>374</sup> Corriveau, « Règlements en conciliation », *supra* note 63 à la p. 162.

14. La transaction, document privé qui ne concerne que les parties, n'est pas signée par le conciliateur et n'est pas entérinée par le tribunal.

15. En raison de son caractère privé, la transaction n'est pas déposée au dossier du tribunal. La transaction appartient aux parties qui ont la responsabilité de voir à sa conservation.

Enfin, l'accord et la transaction peuvent être accompagnés d'un désistement. Selon Line Corriveau, «le désistement fait partie d'une transaction globale par laquelle les parties s'entendent sur d'autres considérations»<sup>375</sup>.

#### 1.1.2.3 Le désistement

Le désistement est la troisième possibilité d'entente à laquelle peuvent recourir les parties. Selon l'article 12 du *Cadre d'exercice*, «[l]e désistement est l'acte par lequel la partie retire la contestation qu'elle a déposée au tribunal ou tout recours soumis à une autre instance». Il s'agit pour la partie requérante «de se désister de son recours, considérant qu'elle a peu de chances d'obtenir gain de cause»<sup>376</sup>. Voyons maintenant l'évolution du processus de conciliation.

#### 1.1.3 L'évolution du traitement des plaintes par la conciliation : les statistiques des rapports annuels de gestion de la C.L.P.

Les rapports annuels de gestion de la C.L.P., qui s'étalent de 1998 jusqu'à ce jour, permettent de constater que la Commission privilégie le processus de conciliation comme mode alternatif de règlement des litiges. Puisque «les accords à l'amiable sont préférables à une décision qui mécontentera forcément une des parties»<sup>377</sup>, la C.L.P. manifeste depuis toujours un effort constant dans la promotion du service de conciliation. À ce sujet, et sans prétention d'exhaustivité, un tableau présenté en annexe (*voir app. A.2*) trace un portrait des mesures prises par la C.L.P. tout au cours de l'évolution du processus de conciliation de 1998 à ce jour.

---

<sup>375</sup> *Ibid.*

<sup>376</sup> *Ibid.*

<sup>377</sup> C.L.P., « *Rapport annuel* » : 1998-1999 », *supra* note 332 à la p. 11.



Dès 1998, «[l]e souci de la direction d’offrir des services de conciliation efficaces, crédibles, respectueux des droits et des intérêts des parties et comparables dans toutes les régions [...] conduit à l’adoption d’orientations communes pour la conciliation à la C.L.P.»<sup>378</sup>. Des diverses autres mesures entreprises par la C.L.P. afin de consolider et d’améliorer le service de conciliation, on peut noter les «activités d’information auprès des commissaires afin de les sensibiliser aux méthodes de travail des conciliateurs» ainsi que «la préparation d’un guide de rédaction des accords»<sup>379</sup>.

Au fil du temps, la C.L.P. continue de privilégier l’avenue de la conciliation avec l’implantation d’un «modèle d’accord», d’un «dépliant sur la conciliation» et de la possibilité pour «les conciliateurs [...] de compter sur l’assistance d’une ou de personnes-ressources qui ont été désignées et formées dans chaque équipe»<sup>380</sup>. Au cours de la période 2001-02, alors que la «conciliation accélérée», devient pour la C.L.P. l’un des objectifs à réaliser, d’autres mesures, telles que la formation des conciliateurs «afin d’assurer la qualité et l’uniformité des interventions en conciliation», «l’implantation et le suivi du Guide de rédaction des accords» et «l’élaboration d’un document sur l’état de la jurisprudence en conciliation» reflètent les efforts constants de la C.L.P. au développement du service de conciliation<sup>381</sup>.

D’un côté plus analytique, la C.L.P. effectue la «lecture de tous les accords» afin d’en vérifier leur «qualité rédactionnelle» et procède à «[l]’élaboration d’un document [...] sur [la] notion de conformité et sur les règles applicables, et qui énonce les critères mis de l’avant par la jurisprudence»<sup>382</sup>. Dans cette foulée, la *Commission* prépare deux analyses juridiques importantes qui «portent sur la compétence de la C.L.P. en matière de transactions et de désistements, et sur la compétence à prendre acte de certaines admissions des parties qui

<sup>378</sup> *Ibid.* à la p. 30.

<sup>379</sup> C.L.P., «*Rapport annuel : 1999-2000*», *supra* note 332 à la p. 31.

<sup>380</sup> Québec, Commission des lésions professionnelles, *Rapport annuel de gestion : 2000-2001*, Québec, Bibliothèque nationale du Québec, à la p. 30 [C.L.P., «*Rapport annuel : 2000-2001*»].

<sup>381</sup> Québec, Commission des lésions professionnelles, *Rapport annuel de gestion : 2001-2002*, Québec, Bibliothèque nationale du Québec, à la p. 32.

<sup>382</sup> Québec, Commission des lésions professionnelles, *Rapport annuel de gestion : 2002-2003*, Québec, Bibliothèque nationale du Québec, à la p. 42 [C.L.P., «*Rapport annuel : 2002-2003*»].



débordent le cadre du litige dont elle est saisie»<sup>383</sup>. Le conciliateur interviewé évoque les résultats de ces analyses sur la compétence de la C.L.P. en matière de transaction:

À peu près 70% de nos dossiers se règlent en transaction, donc des désistements, des transactions monétaires de toutes sortes et y'a rien que 30% qui se règlent en accord. Le sous-ministre a dit à notre présidente : « il y a 70% du travail de vos conciliateurs dont vous ne savez même pas ce qui se passe, comment ils les écrivent, si c'est correct, est ce qu'ils sont compétents pour faire cela ? ». Et là, y'a eu un système pendant un an de temps de transactions dépersonnalisées, nos secrétaires devaient dépersonnaliser tout ce qui était... on avait garanti aux parties la confidentialité... tout ce qui aurait permis d'identifier les parties était enlevé [...] et après un an, ils ont dit : « on peut rassurer le sous-ministre sur ce que font nos conciliateurs en transaction, c'est bien fait légalement, c'est fait avec compétence<sup>384</sup>.

Enfin, les mesures les plus récentes entreprises par la C.L.P. portent sur une «[i]mportante étude réalisée sur les questions relatives à la signature des accords conclus en vertu de l'article 429.46 de la *L.A.T.M.P.*», sur la «[m]ise sur pied d'un comité de travail chargé de revoir le *Cadre de l'exercice de la conciliation à la CLP* ainsi que sur la «[p]réparation et [l']installation d'un nouveau modèle d'accord informatisé»<sup>385</sup>. Dès lors, nul ne peut douter que la C.L.P., par toutes ces démarches, priorise la conciliation comme mode de règlement des litiges.

Dans le but de cerner statistiquement le parcours accompli par la C.L.P. dans cette voie de règlement, le tableau suivant illustre le nombre de dossiers fermés par le service de conciliation, soit à la suite d'un accord conclu en vertu de l'article 429.44 *L.A.T.M.P.*, soit à la suite d'un désistement accompagné ou non d'une transaction.

<sup>383</sup> Québec, Commission des lésions professionnelles, *Rapport annuel de gestion : 2003-2004*, Québec, Bibliothèque nationale du Québec, à la p. 43 [C.L.P., « *Rapport annuel : 2003-2004* »].

<sup>384</sup> Entrevue auprès d'un conciliateur de la C.L.P. (10 juillet 2007).

<sup>385</sup> C.L.P., « *Rapport annuel : 2004-05* », *supra* note 337 à la p. 39. L'entrevue réalisée auprès de la C.L.P. n'a pas permis d'obtenir de l'information supplémentaire quant à cette étude.

**Tableau 1.1** Dossiers fermés par la C.L.P. \*

	98-99	99/00	00/01	01/02	02/03	03/04	04/05	05/06	06/07
Nombre total de dossiers fermés par la CLP	9 276	16 268	19 842	21 809	22 222	22 583	25 865	26 149	25 951
Décisions	3 924	6 433	7 934	8 819	8 169	8 251	9 432	9 619	9 477
Nombre total de dossiers fermés par le service de conciliation	<b>3 547 (38%)</b>	<b>7 896 (49%)</b>	<b>9 280 (47%)</b>	<b>9 639 (44%)</b>	<b>10 890 (49%)</b>	<b>11 171 (49%)</b>	<b>12 572 (49%)</b>	<b>12 761 (49%)</b>	<b>12 914 (50%)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• À la suite d'un accord entériné (429.46 LATMP)</li> <li>➤ À partir du nombre total de dossiers fermés par la CLP</li> </ul>	945 (10%)	2 242 (14%)	2 455 (12,4%)	2 849 (13%)	3 242 (15%)	3 353 (14,8%)	3 798 (15%)	3 708 (14%)	3 839 (15%)
➤ À partir du nombre total de dossiers fermés par le service de conciliation	<b>27%</b>	<b>28%</b>	<b>26%</b>	<b>30%</b>	<b>30%</b>	<b>30%</b>	<b>30%</b>	<b>29%</b>	<b>30%</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• À la suite d'un désistement accompagné ou non d'une transaction</li> <li>➤ À partir du nombre total de dossiers fermés par la CLP</li> </ul>	2 602 (28%)	5 654 (35%)	6 825 (34,4%)	6 790 (31%)	7 648 (34%)	7 818 (34,6%)	8774 <sup>386</sup> (34%)	9 053 (35%)	9 075 (35%)
➤ À partir du nombre total de dossiers fermés par le service de conciliation	<b>73%</b>	<b>72%</b>	<b>74%</b>	<b>70%</b>	<b>70%</b>	<b>70%</b>	<b>70%</b>	<b>71%</b>	<b>70%</b>
• Transactions	NSP	NSP	NSP	NSP	NSP	NSP	<b>2 889 (23%)</b>	<b>2 983 (23%)</b>	<b>3 699 (29%)</b>
Désistements naturels	1 698	1 689	2 482	3 195	2 974	3 041	3 760	3 671	3 477
Fermetures administratives	107	250	146	156	189	120	101	98	83

\* Source : Données tirées des *Rapports annuels de gestion : 1998-2007*, Québec, Commission des lésions professionnelles.

Globalement, ces statistiques montrent que, depuis l'intégration des nouvelles dispositions à l'intérieur de la *L.A.T.M.P.*, le pourcentage de dossiers fermés suite au processus de conciliation atteint, pour cinq des neuf périodes faisant l'objet des rapports annuels, presque la moitié du total des dossiers fermés par la C.L.P., avec un taux de 49%. On constate que

<sup>386</sup> Ce nombre inclut 2889 transactions conclues entre les parties en vertu du *Code civil du Québec*.

c'est au cours de la dernière période annuelle (2006-07) que le total des dossiers fermés par le service de conciliation atteint 50%.

On note ainsi que, dès la mise en place de la nouvelle Commission en 1998, 38% des dossiers ont été fermés par le service de conciliation. En misant sur la promotion de cette voie de règlement, le nombre de dossiers fermés par la conciliation est passé de 38% à 49% pour la période 1999-00 et a réussi à maintenir ce taux de pourcentage pour les périodes suivantes, à l'exception des périodes 2000-01 et 2001-02 qui ont respectivement connu un taux assez considérable de 47% et de 44%.

On peut se demander quel rôle tient la C.L.P. dans le cours de ces ententes. Une première remarque, à ce sujet, s'attache particulièrement aux dossiers fermés par le service de conciliation, car au dire d'une porte-parole de la C.L.P., il importe de mentionner «tout d'abord qu'aucune statistique ne révèle combien de dossiers traités par les conciliateurs ont abouti à un règlement. Même si, en principe, tous les dossiers sont susceptibles d'être traités en conciliation, les conciliateurs n'interviennent pas systématiquement dans tous les dossiers»<sup>387</sup>. Même s'il est dit que le service fonctionne plutôt bien, il demeure impossible de savoir jusqu'à quel point les conciliateurs contribuent au «succès» de ces ententes. Par ailleurs, en plus d'ignorer le nombre de dossiers traités par les conciliateurs, il demeure également impossible de mesurer la qualité des règlements conclus avec l'aide de ces derniers.

Ceci amène une deuxième remarque, qui concerne les dossiers fermés par le service de conciliation à la suite d'un désistement accompagné ou non d'une transaction. En accordant une attention particulière au pourcentage élevé des désistements accompagnés ou non d'une transaction, on constate que parmi les dossiers fermés par le service de conciliation, les dossiers fermés à la suite d'un désistement accompagné ou non d'une transaction atteignent un taux de 70% et plus pour les neufs périodes annuelles. Sur ce, il faut ajouter que les trois dernières périodes annuelles (2004 à 2007) nous informent du nombre de transactions conclues en cours de conciliation. Alors que la période 2004-05 affiche un nombre de 2889

---

<sup>387</sup> Corriveau, « Conférence des juges administratifs », *supra* note 335.

(23%) transactions, ce nombre s'élève à 2983 (23%) transactions pour la période 2005-06 et ensuite à 3699 (29%) pour la période 2006-07. Lorsqu'on soustrait le nombre de transactions conclues au cours de ces périodes du total des dossiers fermés à la suite d'un désistement accompagné ou non d'une transaction, on obtient un taux de désistement de 47% pour la période 2004-05, de 48% pour la période 2005-06 et de 41% pour la période 2006-07. Ainsi, il reste que le taux de désistement demeure le plus élevé des taux en comparaison des résultats obtenus des dossiers fermés à la suite d'un accord et de ceux fermés à la suite d'une transaction. Ce taux, plutôt élevé en comparaison du nombre total de dossiers fermés en conciliation, n'est pas sans poser problème. Comme l'explique Rachel Cox :

Une difficulté majeure tient au fait que si l'entente suscite un désistement, la C.L.P. n'est pas appelée à entériner l'entente et par conséquent, n'a plus l'occasion d'exercer son droit de regard sur son contenu. L'exigence que l'entente soit fondée sur les véritables faits de l'affaire est donc difficilement vérifiable dans de tels cas. Inévitablement, la vaste majorité des ententes qui ne sont ainsi pas conformes à la loi ne seront jamais présentées à la C.L.P.. En effet, il s'agit d'une lacune dans le processus de conciliation élaboré dans la Loi, car même si ces ententes non conformes à la loi sont élaborées avec l'aide et sous la direction d'un conciliateur ou d'une conciliatrice de la C.L.P., leur contenu n'est point scruté par cette instance. Dès lors, il devient difficile de connaître les véritables résultats de la conciliation à la C.L.P.<sup>388</sup>.

Enfin, puisque la C.L.P. soutient que les désistements sont attribuables aux «explications données par le conciliateur»<sup>389</sup>, il s'avérerait pertinent de mieux comprendre en quoi consistent les explications données par le conciliateur auxquelles réfère la Commission et qui contribuent à la décision de se désister. Une étude menée au sujet de l'expérience du processus d'appel en matière de lésions professionnelles, dans laquelle le processus de conciliation est abordé, rapporte une citation d'une travailleuse qui révèle que «[d]ans les cas où les travailleurs ne sont pas représentés, l'approche du conciliateur a parfois un effet bien intimidant, quelle qu'ait été l'intention du conciliateur :

«Tu fais perdre le temps de tout le monde là», en des mots couverts, moi c'est ce que j'ai cru comprendre : «Tu fais perdre le temps de tout le monde là, pourquoi tu es ici ?...» Elle a dit : «Bon, bien là, est-ce qu'on arrête ça là ?» ...Elle est retournée voir l'avocate

<sup>388</sup> Cox, « Ententes à l'amiable », *supra* note 62 aux pp. 68-69.

<sup>389</sup> C.L.P., « Rapport annuel : 2003-2004 », *supra* note 383 à la p. 40 ; C.L.P., « Rapport annuel : 2002-2003 », *supra* note 382 à la p. 40.

[de la C.S.S.T.], elle est revenue, elle a dit : «Non, il n’y a vraiment pas de moyen de s’entendre [...] il n’y a vraiment pas de cause...vous n’avez pas de chance de gagner ! Mais si vous voulez vous présenter là, vous pouvez toujours essayer ! Mais là, je vous le dis tout de suite là...vous n’en avez pas de cause là, fait que vous ne gagnerez rien !»<sup>390</sup>.

Cette citation permet de craindre que, dans certains cas, ce type d’approche provoque chez le justiciable l’appréhension d’échouer pour ensuite mener à son désistement, ce qui expliquerait un peu mieux le taux élevé des désistements.

## 1.2 Le conciliateur

On peut définir le conciliateur comme étant une «[p]ersonne qui s’efforce de concilier les personnes entre elles»<sup>391</sup> ou encore comme une «[p]ersonne chargée d’une mission de conciliation»<sup>392</sup>. Pour la C.L.P., le conciliateur est «un professionnel indépendant et impartial [...et] [s]on travail s’appuie sur une bonne connaissance des techniques de conciliation et une grande maîtrise des lois et des règlements en matière de santé et de sécurité du travail»<sup>393</sup>. Voyons d’un peu plus près qui sont les conciliateurs.

### 1.2.1 La nomination du conciliateur

Le conciliateur de la C.L.P. est nommé et rémunéré en vertu de la *Loi sur la fonction publique*<sup>394</sup>. Selon l’article 425 de la *L.A.T.M.P.*, c’est à la charge du président qu’il revient de nommer des conciliateurs, qui ont pour fonctions de rencontrer les parties et de tenter d’en arriver à un accord. La sélection des candidats s’effectue parmi des personnes d’expérience dans le domaine de la santé et de la sécurité du travail et des relations du travail<sup>395</sup>. Bien que les conciliateurs sont recrutés suivant la procédure de recrutement prévue par la loi, il faut

<sup>390</sup> Katherine Lippel, « L’expérience du processus d’appel en matière de lésions professionnelles telle que vécue par les travailleuses et les travailleurs » dans Barreau du Québec, Service de la formation permanente, *Développements récents en droit de la santé et sécurité au travail*, Cowansville (Qc), Yvon Blais, 2006, 119 à la p. 147.

<sup>391</sup> *Le nouveau petit Robert*, 1995, s.v. « conciliateur ».

<sup>392</sup> Hubert Reid, *Dictionnaire de droit québécois et canadien*, Wilson & Lafleur, 1994, s.v. « conciliateur ».

<sup>393</sup> Québec, Commission des lésions professionnelles, « Dépliant : La conciliation – y avez-vous pensé ? » (été 2006), en ligne : Québec, Commission des lésions professionnelles <<http://www.clp.gouv.qc.ca/index.php?id=82>> [C.L.P., « Dépliant : La conciliation »].

<sup>394</sup> L.R.Q., c. F-3.1.1, art. 51 ; *Code de déontologie des assesseurs et des conciliateurs de la Commission des lésions professionnelles*, (2000) 132 G.O. II, 6969, art. 2 [L.R.Q., c. A-3.001, r. 0.03].

<sup>395</sup> Commission permanente de l’économie et du travail, « Projet de loi n°79 », *supra* note 326.

toutefois souligner que certains conciliateurs ont été «recrutés parmi les conciliateurs des bureaux de révision et de la CALP qui [faisaient] déjà partie de la fonction publique»<sup>396</sup>. En 2007, 52 professionnels occupent la fonction de conciliateur au sein de la C.L.P.<sup>397</sup>.

### 1.2.2 Le rôle du conciliateur : le code de déontologie des conciliateurs de la C.L.P.

Selon le *Cadre d'exercice*, le rôle du conciliateur consiste à aider les parties à conclure un règlement satisfaisant de part et d'autre<sup>398</sup> et ce, dans le respect du droit applicable<sup>399</sup>. En ce sens, le conciliateur participe au processus décisionnel lorsqu'il rédige un accord à être entériné par le tribunal<sup>400</sup> et exerce son rôle conformément aux normes de conduite prévues au *Code de déontologie des assesseurs et des conciliateurs de la Commission des lésions professionnelles*<sup>401</sup>. En effet, la réforme effectuée au sein de la *L.A.T.M.P.* a permis d'ajouter l'article 426 *L.A.T.M.P.* qui prescrit que «[l]e président doit édicter un code de déontologie applicable aux assesseurs et aux conciliateurs et veiller à son respect». Entré en vigueur le 7 décembre 2000, le *Code de déontologie des assesseurs et des conciliateurs de la Commission des lésions professionnelles* (ci-après *Code de déontologie*) a pour objet d'assurer et promouvoir la confiance du public dans l'intégrité et l'impartialité de la *Commission des lésions professionnelles*, en privilégiant pour ses assesseurs et ses conciliateurs des normes élevées de conduite<sup>402</sup>. Selon le *Code de déontologie*, les personnes nommées à titre de conciliateur ont comme principaux devoirs de respecter les règles suivantes :

- Le conciliateur divulgue aux parties tout intérêt direct ou indirect qu'il a dans un organisme, une entreprise ou une association et qui est susceptible de le placer dans une situation réelle ou apparente de conflit d'intérêts ;

<sup>396</sup> Jean-Pierre Arsenault, « La Commission des lésions professionnelles : le nouveau tribunal administratif en santé et sécurité du travail » dans Barreau du Québec, Service de la formation permanente, *Développements récents en droit de la santé et sécurité du travail*, Cowansville (Qc), Yvon Blais, 1998, 231 à la p. 238 ; Au même effet, C.L.P., « *Rapport annuel : 1998-1999* », *supra* note 332 à la p. 29.

<sup>397</sup> C.L.P., « *Rapport annuel : 2006-2007* », *supra* note 337 à la p. 17.

<sup>398</sup> Art. 4 *Cadre d'exercice*.

<sup>399</sup> Art. 5 *Cadre d'exercice*.

<sup>400</sup> Art. 6 *Cadre d'exercice*.

<sup>401</sup> Art. 7 *Cadre d'exercice*.

<sup>402</sup> Art. 1 *Code de déontologie des assesseurs et des conciliateurs de la Commission des lésions professionnelles*, *supra* note 394.

- Le conciliateur s'assure que son intervention, à titre d'aide impartiale pour en arriver à un règlement, est pleinement et librement acceptée par les parties ;
- Le conciliateur informe les parties de leur droit de se retirer en tout temps du processus de conciliation<sup>403</sup> ;
- Le conciliateur veille à ce que chaque partie soit informée des buts, des conditions et des limites du processus de conciliation et du fait qu'un accord au sens de l'article 429.44 de la *Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles* doit être entériné par un commissaire<sup>404</sup> ;
- Le conciliateur évite de faire des pressions sur une partie pour qu'elle accepte un règlement ;
- Le conciliateur suspend ou met fin à la conciliation après avis aux parties, lorsque<sup>405</sup> :
  - 1° sa continuation risque d'être préjudiciable à une partie ;
  - 2° une partie n'est pas en mesure de la continuer ou ne la désire plus ;
  - 3° une partie n'est pas en mesure de participer à un processus de conciliation équitable pour des raisons physiques ou psychologiques ;
  - 4° le conciliateur estime peu probable la conclusion d'un règlement ou d'un accord conforme à la loi ;
  - 5° la présence d'une autre partie s'avère nécessaire.
- informe les parties des conséquences d'un règlement sur les droits et obligations qu'elles ont en vertu de la *Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles* et de la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* (L.R.Q., c. S-2.1)<sup>406</sup> ;

<sup>403</sup> Art. 17 *Cadre d'exercice* « Le conciliateur informe les parties ou leurs représentants que la conciliation est une démarche libre et volontaire de laquelle il est possible de se retirer en tout temps ».

<sup>404</sup> Art. 16 *Cadre d'exercice* « Le conciliateur informe les parties ou leurs représentants des buts, des conditions et des limites de la démarche de conciliation ».

<sup>405</sup> Art. 21 *Cadre d'exercice* « Le conciliateur peut, après avoir avisé les parties ou leurs représentants, suspendre ou mettre fin à la conciliation lorsque, notamment : sa continuation risque d'être préjudiciable à une partie ; une partie ne la désire plus ; le conciliateur estime peu probable la conclusion d'un règlement ou d'un accord conforme à la Loi, spécialement lorsque les termes de l'accord paraissent fondés sur des faits qui ne correspondent pas à la réalité ; la présence d'une autre partie s'avère nécessaire ; des informations supplémentaires sont nécessaires ». On remarque que le *Cadre d'exercice* reproduit de façon presque textuelle cet article du *Code de déontologie*. Toutefois, il est intéressant de noter que les points 2 et 3 du *Code de déontologie*, soit ceux qui réfèrent à la suspension de la conciliation dans le cas où une partie n'est plus en mesure de la continuer et dans le cas où une partie n'est plus en mesure de participer au processus pour des raisons psychologiques n'apparaissent pas dans la formulation de l'article du *Cadre d'exercice*.

<sup>406</sup> Art. 18 *Cadre d'exercice* « Le conciliateur informe les parties ou leurs représentants des conséquences que le règlement entraîne sur les droits et obligations découlant des lois qui relèvent de la compétence du tribunal ».

- Le conciliateur assure et préserve la confidentialité des échanges intervenus dans le cadre de la conciliation, à moins que les parties y renoncent<sup>407</sup>.

On constate, par l'établissement de ces diverses dispositions, un encadrement très défini du rôle du conciliateur dans l'exercice de ses fonctions. Outre l'avantage que procure ce document au bon fonctionnement du travail du conciliateur, des qualités personnelles et des qualifications professionnelles sont également essentielles au conciliateur dans l'exercice de son rôle dans le rapprochement des parties.

### 1.2.3 Les qualités et les qualifications requises du conciliateur

Selon Line Corriveau, «être un bon conciliateur relève souvent de l'art et exige des compétences professionnelles de même que des qualités personnelles qui n'appartiennent pas à tous et chacun. Certaines personnes, même avec la meilleure volonté du monde, ne posséderont jamais les qualités personnelles nécessaires»<sup>408</sup>. Comme nous le rapporte une représentante des salariés :

Au niveau de la C.L.P., les conciliateurs, la majorité d'entre eux, je les connais personnellement et, je dirais que ça varie grandement en fonction du conciliateur lui-même. T'as des conciliateurs qui sont excellents, suffisamment interventionnistes avec de l'imagination, des idées, etc. T'en a d'autres... (Représentante des salariés)

Mais quelles sont donc ces qualités personnelles et ces compétences professionnelles que doit posséder un bon conciliateur ? En terme de qualités personnelles, l'étude de Johanne Leroux, menée en 1994 sur la conciliation en matière de lésions professionnelles, constatait que :

[c]ertaines qualités personnelles sont indispensables et fondamentales pour être un bon conciliateur : il s'agit de l'indépendance et de l'impartialité. Ces deux qualités doivent être perceptibles par les parties. Le conciliateur ou la conciliatrice ne doit démontrer

---

<sup>407</sup> Art. 12 à 19 *Code de déontologie des assesseurs et des conciliateurs de la Commission des lésions professionnelles*, *supra* note 394.

<sup>408</sup> Commission permanente des institutions, « *Projet de loi n° 35* », *supra* note 369.



aucun parti pris envers l'une ou l'autre des parties. De plus, il ou elle doit garder son indépendance face à l'organisme qui lui a confié sa tâche<sup>409</sup>.

Le *Code de déontologie*, qui reprend et ajoute à ces exigences, prescrit que les conciliateurs doivent exercer leurs fonctions avec honnêteté, dignité, intégrité, diligence et impartialité en considérant l'importance des valeurs d'accessibilité et de célérité qui caractérisent la Commission<sup>410</sup>. À ces dernières, une autre qualité, tout aussi essentielle, semble également nécessaire au conciliateur.

[...] mais la qualité, écouter... c'est de l'écoute. [...] Ils ont une lettre d'invitation en conciliation, après ça, on [conciliateur] les appelle. C'est la première fois qu'ils parlent à quelqu'un qui les écoute. Le boss est en maudit parce que t'as fait une réclamation, la C.S.S.T. sont juges, eux autres, alors ils te refusent, alors t'es pas content et y'a quelqu'un qui t'appelle. Il n'a pas d'avantage, il ne cherche rien, y cherche juste à t'écouter pour voir ce qu'on peut faire. Là, ça enlève de la pression et ça fait en sorte que... bien ça l'air d'être intéressant ça là... (Conciliateur de la C.L.P.)

Quant aux qualifications particulières, l'étude de Johanne Leroux établit également «[qu']il n'existe pas de portrait-type des personnes qui sont appelées à devenir conciliateur ou conciliatrice. Certains sont issus des professions libérales (avocats, ingénieurs, etc.), d'autres ont œuvré comme conseiller en relations de travail à titre de représentant syndical, patronal ou dans la fonction publique»<sup>411</sup>. En parallèle, l'Association des conciliateurs et conciliatrices de la *Commission d'appel en matière de lésions professionnelles* tenait, lors de la consultation générale sur le projet de loi 79, les propos suivants :

Les conciliateurs de la Commission d'appel ont été choisis en raison de critères rigoureux afin d'assurer le succès du processus. En effet, les candidats retenus devaient être détenteurs d'un Bac en relations industrielles ou en droit. Une expertise particulière pouvait toutefois pallier à l'absence d'un diplôme. Par contre, tous devaient posséder une expérience de 10 années dans le domaine des relations de travail et/ou en santé et sécurité au travail. Nous insistons sur la nécessité de maintenir des critères d'embauche rigoureux qui privilégient une expérience pertinente dans le domaine de la santé et

<sup>409</sup> Leroux, *supra* note 5 à la p. 28.

<sup>410</sup> Art. 3 *Code déontologie des assessesurs et des conciliateurs de la Commission des lésions professionnelles*, *supra* note 394.

<sup>411</sup> Leroux, *supra* note 5 à la p. 28.

sécurité du travail ainsi qu'une connaissance approfondie des milieux patronaux et syndicaux<sup>412</sup>.

Bien qu'une formation adéquate soit tout à fait justifiée dans les circonstances, un conciliateur commente ainsi les enjeux associés à la formation des conciliateurs.

Au niveau de la formation, il n'y a pas de formation de base. Il y a plusieurs avocats, effectivement, plusieurs avocats... moi, je ne suis pas avocat. Pour moi, être conciliateur c'est un métier. Quand t'es avocat t'es porté à aller plus au niveau du droit et là, donner ton opinion comme si t'étais le juge. La plupart des avocats, ici, ont déjà eu de la pratique privée. Ils défendaient des travailleurs ou représentaient des employeurs. Ils sont habitués d'aller à la preuve : « est-ce que je vais avoir raison ? ». Alors qu'en conciliation, ce n'est pas d'avoir raison ou pas raison, c'est de chercher les intérêts des deux parties, mettre cela sur la table et que lorsqu'elles sortent d'ici, elles savent à quoi s'attendre, combien cela va coûter et c'est quoi la suite des choses, et on est satisfait, au lieu d'attendre une décision qui peut être noire ou blanche et qui pourrait... le tout ou rien. Alors, effectivement les conciliateurs, il y a plusieurs avocats et des gens qui viennent des relations du travail, beaucoup qui viennent de la C.S.S.T., des conseillers en réadaptation qui s'occupent des travailleurs, travailleuses, quand ils sont handicapés par le travail, donc ils connaissent très bien la loi et pour changer le mal de place, ils s'en viennent en conciliation. Donc, y'a pas de « pattern ». Mais, effectivement, des gens qui ont une formation en droit, y'en a plusieurs. (Conciliateur de la C.L.P.)

En plus des qualités personnelles et des compétences professionnelles, les conciliateurs doivent prendre les mesures requises pour maintenir à jour et améliorer les connaissances et habiletés nécessaires à l'exercice de leurs fonctions<sup>413</sup>. À ce sujet, la C.L.P., soucieuse de la formation des conciliateurs en matière de santé et sécurité du travail, émettait dans son premier rapport annuel de gestion l'affirmation suivante :

Désireuse d'assurer les meilleurs services à la clientèle, la direction de la Commission des lésions professionnelles accorde une attention particulière à la formation de tous ses employés. En plus des vingt-six demi-journées offertes aux nouveaux conciliateurs pour leur transmettre les connaissances juridiques, médicales et pratiques essentielles à l'exercice de leur fonction, plusieurs sessions ont également été données à l'ensemble des conciliateurs – dont plusieurs proviennent de la C.A.L.P. et des bureaux de révision –

<sup>412</sup> Commission permanente de l'économie et du travail, « Projet de loi n°79 », *supra* note 326.

<sup>413</sup> Art. 5 *Code déontologie des assesseurs et des conciliateurs de la Commission des lésions professionnelles*, *supra* note 394.

pour approfondir leurs connaissances et développer une vision commune de cette fonction au sein du tribunal.

La formation et les rencontres visaient également le développement d'une culture de conciliation propre à la C.L.P. en tenant compte des besoins réels des parties et dans le respect des lois et de la personne. Les échanges ont ainsi permis de développer un processus de conciliation qui permettra de soutenir le travail du conciliateur, où qu'il soit, de la prise en charge du dossier jusqu'à sa fermeture<sup>414</sup>.

Également en lien avec l'objet de la présente étude, deux activités de formation ayant trait principalement aux lésions professionnelles d'ordre psychologique ont marqué la période 2003-2004<sup>415</sup>. De plus, une activité de «[f]ormation sur le harcèlement psychologique en milieu de travail pour les gestionnaires, commissaires, assesseurs, conciliateurs et juristes de la C.L.P.» était offerte au cours de l'exercice 2005-2006<sup>416</sup>.

Il faut toutefois souligner qu'en matière de réparation des lésions professionnelles, qu'il s'agisse d'une lésion physique ou d'une lésion psychologique, le traitement des dossiers en cours de conciliation s'effectue de façon similaire.

Ces dossiers là [lésion psychologique] sont traités sur le même pied qu'une fracture d'une jambe ou qu'une tendinite du poignet. Y'a pas de spécialisation en conciliation. Nos dossiers nous sont donnés de façon aléatoire et ceux en psychologique sont distribués de la même façon. (Conciliateur de la C.L.P.)

Dans la foulée des qualifications particulières requises des conciliateurs, il faut également souligner que, depuis l'implantation du processus de conciliation en 1990-91, ce service est effectué par les conciliateurs qui s'y consacrent exclusivement. Lors des consultations

<sup>414</sup> C.L.P., « *Rapport annuel : 1998-1999* », *supra* note 332 à la p. 29.

<sup>415</sup> C.L.P., « *Rapport annuel : 2003-2004* », *supra* note 383 à la p. 45. (« Séance d'information pour l'ensemble du personnel et [...] formation donnée aux gestionnaires concernant le harcèlement, la violence et l'abus de pouvoir en milieu de travail ; colloque interne sur les lésions à caractère psychologique reliées au travail. Compte tenu de l'émergence de réclamations pour de telles lésions, cette activité a permis aux commissaires, assesseurs, conciliateurs et juristes de la C.L.P. d'actualiser leurs connaissances »).

<sup>416</sup> Québec, Commission des lésions professionnelles, *Rapport annuel de gestion : 2005-2006*, Québec, Bibliothèque nationale du Québec, 2006 à la p. 52.

particulières sur le projet de loi n° 35, Line Corriveau soulignait, à propos de l'absence d'exclusivité de la fonction du conciliateur au projet de loi, que :

non seulement nous croyons que les conciliateurs doivent être clairement habilités par la loi à faire la conciliation, mais nous sommes d'avis qu'ils devraient le faire, et ce, de façon exclusive. Il s'agit d'ailleurs de la pratique actuelle de la CLP à laquelle tous les intervenants ont adhéré et qui n'a jamais été remise en question. Selon nous, l'exclusivité de la fonction de conciliateur constitue pour le nouveau tribunal un gage de qualité, d'efficacité, d'impartialité et d'indépendance (Nos soulignements)<sup>417</sup>.

Toujours selon Corriveau, «c'est un des moyens mis en place pour préserver l'étanchéité entre la conciliation et le processus décisionnel»<sup>418</sup>. La C.L.P. expérimente ce service depuis bientôt dix ans, service qui est d'ailleurs souvent cité comme modèle de réussite ; il semble donc opportun d'analyser plus en profondeur le processus de conciliation.

### 1.3 Les avantages et les inconvénients du processus de conciliation

Selon la C.L.P., le processus de conciliation offre plusieurs avantages aux parties qui choisissent cette alternative pour le règlement de leur litige. Au dire de la *Commission*, il s'agit d'une démarche simple, rapide, satisfaisante, volontaire, confidentielle et respectueuse des droits<sup>419</sup>. Comme la conciliation ne comporte pas que des avantages, notamment « [l]a conciliation pour les personnes non représentées [...] apparaît problématique en ce qui a trait à leur capacité à soupeser les avantages et les inconvénients d'une offre susceptible de se présenter »<sup>420</sup>, les inconvénients feront également l'objet de cette analyse.

#### 1.3.1 Un service rapide

Au dire de Jean-Pierre Arsenault, certains objectifs, dont celui de la rapidité de traitement d'une plainte, ne datent pas d'hier. Selon ce dernier, «[d]epuis le milieu du 19<sup>e</sup> siècle, la lenteur des tribunaux a souvent fait l'objet de critiques sévères et cela, malgré les réformes

<sup>417</sup> Commission permanente des institutions, « Projet de loi n° 35 », *supra* note 369.

<sup>418</sup> Corriveau, « Conférence des juges administratifs », *supra* note 335.

<sup>419</sup> C.L.P., « Dépliant : La conciliation », *supra* note 393.

<sup>420</sup> Confédération des syndicats nationaux, *Position de la Confédération des syndicats nationaux concernant le régime d'aide juridique au Québec présenté au comité consultatif sur le régime d'aide juridique au Québec*, Mémoire, 20 avril 2004, à la p. 8 [non publié].

successives qui visaient à accroître l'accessibilité, à accélérer et à simplifier le processus»<sup>421</sup>. Dans le domaine des accidents du travail et des maladies professionnelles, c'est à partir de 1991 que la *Commission d'appel en matières de lésions professionnelles* «[c]onfronté[e] à un nombre grandissants d'appels, ce qui se répercutait sur ses délais, [...] était à la recherche de solutions qui lui permettraient d'accélérer le traitement des dossiers [...]»<sup>422</sup>. Dès 1991, la conciliation est alors perçue comme l'une de ces solutions pouvant contribuer à l'accélération du traitement des dossiers. Selon Georges Lalande, «[l]e justiciable qui, à [...cette époque] doit attendre quelque deux ans avant de se faire entendre, serait par l'action du conciliateur rencontré dans les six à huit mois de son inscription en appel et ainsi être à même de discuter de "son cas" dans un cadre non formel» (Nos soulignements)<sup>423</sup>. Les efforts initialement déployés par la C.A.L.P., afin de réduire la durée de traitement d'une plainte, démontrent que le délai d'une durée de près de 3 ans en 1992 a été réduit à un délai d'un peu plus d'un an en 1997-98<sup>424</sup>. À l'occasion du Colloque du centre patronal de santé et sécurité du travail du Québec, Jean-Pierre Arsenault, alors président de la C.L.P., rappelait l'objectif de célérité du traitement des dossiers en affirmant qu'avec «la réforme de 1998, [...] le législateur a voulu aller plus loin. Mais les objectifs demeurent les mêmes : il s'agit toujours d'humaniser, de simplifier et d'accélérer le processus de contestation des décisions de la C.S.S.T.. On vise ainsi à rendre une décision finale à l'intérieure d'un an, ce qui inclut l'étape de la révision administrative par la C.S.S.T.» (Nos soulignements)<sup>425</sup>. À ce sujet, le tableau suivant illustre l'évolution du délai moyen entre la réception de la contestation et la décision sur le fond.

**Tableau 1.2** Délai moyen entre la réception de la contestation et la décision sur le fond à la C.L.P.\*

Délai moyen	98-99	99-00	00-01	01-02	02-03	03-04	04-05	05-06	06-07
<b>Sans remises</b>	4,1 mois	5,2 mois	6,4 mois	7,3 mois	6,9 mois	6,6 mois	6,8 mois	7,2 mois	7,8 mois
<b>Avec remises</b>	4,6 mois	6,7 mois	8,9 mois	11 mois	11,4 mois	11,3 mois	11,4 mois	11,7 mois	12,4 mois

\*Source : Données tirées des *Rapports annuels de gestion : 1998-2007*, Québec, *Commission des lésions professionnelles*.

<sup>421</sup> Arsenault, « Tribunaux administratifs », *supra* note 325.

<sup>422</sup> Arsenault, « Conciliation », *supra* note 324.

<sup>423</sup> Lalande, *supra* note 320 à la p. 320.

<sup>424</sup> Arsenault, « Tribunaux administratifs », *supra* note 325.

<sup>425</sup> *Ibid.*

À première vue, lorsque comparées aux résultats obtenus dix ans auparavant, ces statistiques présentent une nette amélioration. Toutefois, elles ont l'inconvénient de tracer un portrait global de la situation, puisqu'elles ne permettent pas de connaître la différence entre le délai moyen des contestations traitées par le processus traditionnel de celles traitées par le processus de conciliation. En terme de délai, quel est donc l'avantage pour le justiciable de recourir à la conciliation plutôt qu'au processus judiciaire traditionnel ? Le traitement d'une plainte par la conciliation est-elle vraiment plus efficace en terme de rapidité ? Seuls quelques renseignements retracés permettent d'apporter certains indices quant aux délais entourant le processus de conciliation. Dans son rapport annuel 2001-02, la C.L.P. mentionne que :

Plusieurs travaux ont été amorcés en 2000-2001 et poursuivis en 2001-2002 afin de soutenir les conciliateurs et de favoriser le recours précoce à la conciliation. Parmi ceux-ci, soulignons la mise en place de divers outils (lettres, dépliant, etc.), l'implantation d'un *Guide de rédaction des accords*, diverses activités de formation ainsi que le service conseil offert par la Direction de la recherche, formation et méthode. Tout cela a contribué à une intervention plus rapide en conciliation, comme nous pouvons le constater au tableau 7. [...] (Nos soulignements)<sup>426</sup>.

Le tableau 7 auquel réfère la *Commission* indique que le délai entre la réception de la contestation et le début de la conciliation était de 186 jours (~ 6 mois) pour la période 2000-01 et de 137 jours (~ 4 mois) quant à la période 2001-02<sup>427</sup>. Sachant que le délai moyen entre la réception de la contestation et la décision sur le fond était de 6,4 mois pour la période 2000-01 et de 7,3 mois pour la période 2001-02, seules ces données permettent d'effectuer une comparaison permettant de mesurer la rapidité de traitement d'une plainte par le service de conciliation. Cependant, comme il s'agit du délai entre la réception de la contestation et le début de la conciliation, il importe d'ajouter le délai nécessaire à l'obtention de l'entérinement de l'accord. À ce sujet, une source indique que :

<sup>426</sup> C.L.P., « *Rapport annuel : 2001-2002* », *supra* note 381 à la p. 32.

<sup>427</sup> *Ibid.* Cette information a été publiée que dans un seul rapport annuel, aucune autre information n'est apparue à ce sujet dans les rapports annuels successifs.

les accords entérinés par la C.L.P. au terme d'une conciliation sont mis à exécution plus rapidement que les décisions de la CLP prises à la suite de la tenue d'une audience. Le délai d'exécution, attendu que le versement unique ou initial marque son terme, est en moyenne de 24 jours pour les premières, contre 52 pour les autres<sup>428</sup>.

Dans un même ordre d'idées, la C.L.P. souligne la possibilité pour les justiciables d'entreprendre une conciliation à toutes les étapes de traitement du dossier. À ce sujet, elle mentionne, dans son rapport annuel 1999-2000, que :

Présentement, même si la conciliation est disponible à toutes les étapes de traitement du dossier, nous constatons un achalandage marqué à l'approche de l'audience, voire la journée de l'audience. Bien que ce phénomène s'explique facilement, entre autres par la pression que peut exercer cette date butoir, le recours tardif à la conciliation comporte toutefois des inconvénients, autant pour le tribunal que pour la clientèle. Pour le tribunal, cela suppose l'annulation probable d'une audience pour laquelle un commissaire, des membres issus des associations et, souvent, un assesseur se sont préparés et sont prêts à procéder. Pour sa part, la clientèle peut se sentir bousculée et pressée de régler à cette étape ultime du processus<sup>429</sup>.

Par conséquent, pour quatre périodes annuelles consécutives (2000 à 2004), la C.L.P. fournit l'information concernant le délai entre le début de la conciliation et la date planifiée pour l'audience. Les périodes 2000-01 et 2001-02 affichaient un délai de 29 jours, alors que les périodes 2002-03 et 2003-04 indiquaient un délai de 26 jours<sup>430</sup>. Bien que les justiciables puissent recourir à la conciliation en tout temps, la C.L.P. constate l'engouement des justiciables pour la conciliation plutôt à l'approche de l'audience et ce, «entre autres par la pression que peut représenter cette date butoir»<sup>431</sup>. Les informations disponibles ne permettent pas de confirmer que le traitement d'une plainte par la conciliation soit beaucoup plus rapide que le processus traditionnel.

<sup>428</sup> Vérificateur général du Québec, « *Rapport annuel de gestion : 2000-2001* », (hiver 2006), en ligne : <[http://www.vgg.qouv.qc.ca/publications/rapp\\_2001\\_2/Rapport/html/11.html](http://www.vgg.qouv.qc.ca/publications/rapp_2001_2/Rapport/html/11.html)>.

<sup>429</sup> C.L.P., « *Rapport annuel : 1999-2000* », *supra* note 332 à la p. 32 ; Voir au même effet C.L.P., « *Rapport annuel : 2000-2001* », *supra* note 380 à la p. 30 (où la C.L.P. ajoute également que « [p]our les conciliateurs, l'affluence à l'approche de l'audience occasionne des difficultés dans la planification et l'organisation de leur travail [alors que] pour le tribunal, [...] [i]l est trop tard pour procéder dans un autre dossier et permettre ainsi à un autre client d'être entendu. Cela a évidemment des répercussions aux plans de l'efficacité et des coûts »).

<sup>430</sup> C.L.P., « *Rapport annuel : 2002-2003* », *supra* note 382 à la p. 41 ; C.L.P., « *Rapport annuel : 2003-2004* », *supra* note 383 à la p. 41.

<sup>431</sup> C.L.P., « *Rapport annuel : 1999-2000* », *supra* note 332 à la p. 32.

Ce constat explique peut-être pourquoi, depuis le 1<sup>er</sup> juin 2006, la C.L.P. permet un traitement plus rapide des contestations en offrant le service de conciliation accélérée dès l'ouverture du dossier.

On a une nouvelle approche, depuis un an et demie à peu près, de traiter ce qu'on appelle les dossiers en amont. Avant, la contestation arrivait chez nous, ça prenait peut-être quatre, cinq mois avant d'avoir une date d'audience et c'est là que la conciliation embarquait. Une fois que la date d'audience est donnée, le dossier est distribué. Et là, on nous demande, dès la rentrée de la contestation, même avant la date d'audience, de regarder le litige pour voir si on peut le régler tout de suite au lieu de le mettre sur une tablette pendant quatre mois et tout le processus. (Conciliateur de la C.L.P.)

De l'avis de la *Commission* :

[a]vec ce nouveau service accéléré pour la conciliation, la C.L.P. souhaite accroître la satisfaction de sa clientèle pour un règlement rapide des dossiers en conciliation. La conciliation accélérée offre de nombreux avantages. Ainsi, des économies appréciables en terme de coûts de représentation, d'expertise et de délais d'attente pourront être réalisées de part et d'autre. Les discussions préliminaires entre le conciliateur et les parties peuvent aussi amener des pistes de solutions, loin du stress et de la pression de l'audience. Elles peuvent servir à évaluer la preuve au dossier et à s'informer des possibilités de règlement<sup>432</sup>.

De ce point de vue, la conciliation accélérée peut représenter une solution aux délais d'attente. Mais ce point de vue ne semble pas partagé par tous, lesquels perçoivent même certains désavantages à la conciliation accélérée.

L'offre de la conciliation à la C.L.P. sort pratiquement en même temps que l'accusé de réception de la contestation. L'offre de conciliation est répandue, elle est trop répandue parce que cela crée dans bien des cas l'illusion chez la personne que le dossier va se régler hors cours et bien souvent l'offre va arriver avant que les parties soient mûres. [...] Je suis loin d'être convaincue... parce que souvent le temps permet de diminuer les émotions et permet surtout d'avoir une meilleure vision de l'enjeu économique du dossier, mais c'est relatif parce que quand la personne n'est pas payée, il faut que tu travailles vite. Quand la réclamation de la personne est acceptée par la C.S.S.T., bien on

---

<sup>432</sup> Québec, Commission des lésions professionnelles, « Bulletin de la C.L.P. aux représentants : Un service de conciliation accéléré dès l'ouverture du dossier » (Juillet 2006), en ligne : Québec, Commission des lésions professionnelles <[http://www.clp.gouv.qc.ca/fileadmin/documents\\_pdf/Bulletin\\_Rep\\_12.pdf](http://www.clp.gouv.qc.ca/fileadmin/documents_pdf/Bulletin_Rep_12.pdf)>.



n'a pas intérêt à aller nécessairement trop rapidement sans avoir vu les enjeux pour savoir si véritablement la conciliation c'est ce qu'il y a de mieux ou pas. C'est difficile de concilier quand tu sais pas combien vaut ton dossier. (Représentante des salariés)

La conciliation peut être très utile dans le cadre du règlement de certains dossiers, comme ceux qui impliquent une lésion physique, mais elle semble moins bien perçue en ce qui concerne les dossiers de lésions psychologiques.

Dans les cas physiques, c'est une chose, ça peut être utile et je dirais dans les cas qui ont peu d'impact financier. Accident de travail, deux semaines... Aucun problème avec ça. Pourquoi ? Parce que les enjeux du dossier sont clairs. On les voit, on sait qu'il n'y a pas de conséquences. Mais là, les lésions psychologiques, tu les vois, ils sont en crise, cela fait même un an qu'ils sont en crise. Premièrement, faut établir la relation de confiance avec le client. En plus, il faut que tu connaisses la personne... Et là, tu arrives, on impose une procédure. C'est trop rapide et tu ne vas nulle part avec cela. Ça devient presque un déni de droit au delà des droits juridiques... Moi, je pense que la célérité de la conciliation c'est une bonne chose, mais c'est pas bon dans tous les dossiers. [...] C'est toujours du cas par cas et dans les lésions psychiques, je ne suis pas sûr que la rapidité soit importante, au contraire. Dans les dossiers, que moi j'ai plaidé, de harcèlement ou de lésions psychologiques, il faut laisser retomber la poussière. Et, de toute façon, ça sert à quoi de vouloir un règlement de quelqu'un qui n'arrête pas de pleurer : « c'est tu épouvantable ce qui m'arrive, j'ai donné toute ma vie pour cet employeur là, qu'est-ce qui m'arrive ? ». Parce que la personne n'est pas capable de donner un consentement éclairé, elle n'est pas dans un mode pour cela, il faut laisser retomber la poussière. (Représentante des salariés)

Dans le cadre des dossiers de lésions psychiques attribuables, par exemple, au harcèlement psychologique, la conciliation accélérée ne semble pas être utilisée aveuglément.

Dans notre démarche pour le travail en amont, on s'est dit que les dossiers de lésions psychologiques faudrait les traiter pas trop en amont parce qu'on vient d'avoir quelqu'un qui vient de se faire refuser la plupart du temps. Vous savez qu'à la C.S.S.T., 99% des réclamations psychologiques sont refusées et la décision est à peu près toujours la même : « c'est des relations de travail normales ». T'as un patron qui est toujours marabout et qui crie après toi : « si t'es pas content, va travailler ailleurs ». C'est un peu ça que la C.S.S.T. dit aux gens. Alors, c'est refusé. Alors, on a quelqu'un avec un diagnostic de dépression, la C.S.S.T. étudie son dossier et vient lui dire que : « c'est bien de valeur, mais ce n'est pas dû au travail ». Cela fait piquer du nez probablement encore plus. Là, moi, je reçois ça. Ce n'est pas le temps d'appeler immédiatement les gens. On se laisse,

pour ce genre de dossier là, un peu de temps pour laisser la personne..., mais pas trop non plus. (Conciliateur de la C.L.P.)

Ce service étant plutôt nouveau, il faudra attendre la publication des rapports annuels de gestion des prochaines années afin de prendre connaissance des résultats du service de conciliation accélérée pour ce qui est du traitement des dossiers dans leur ensemble.

### 1.3.2 Une démarche simple : le cadre informel de la conciliation

De l'avis de la C.L.P., le processus de conciliation consiste en une démarche simple «parce que les échanges ont lieu dans un cadre moins formel que celui de l'audience et que la présence de témoins n'est pas requise»<sup>433</sup>. À ce sujet, une étude de la professeure Katherine Lippel, portant sur le processus d'appel en matière de lésions professionnelles, démontre que :

[l']entente obtenue par voie de conciliation donne rarement au travailleur le sentiment de validation que comporte le jugement d'un commissaire qui l'a bien écouté et l'a jugé crédible. Par contre, la conciliation évite au travailleur de subir le stress du contre-interrogatoire et les conséquences néfastes de cette remise en question supplémentaire. Pour certains, le règlement représente un soulagement après un long processus épuisant. D'autres se demandent encore aujourd'hui s'ils se sont trompés en acceptant l'entente proposée ou en se désistant et parfois, plusieurs années plus tard, ils songent encore à ce qui aurait pu se passer s'ils avaient choisi de se rendre à l'audience<sup>434</sup>.

Malgré le fait que le sentiment d'écoute paraisse défaillant pour certains justiciables, il reste que la conciliation est une alternative pour ceux qui souhaitent éviter les conséquences relevant de l'audience.

### 1.3.3 Une démarche qui vise le règlement du litige

Afin de mesurer la satisfaction de sa clientèle, la C.L.P. a réalisé, au mois de février 2007, un sondage téléphonique auprès de deux catégories de répondants, soit les travailleurs ainsi que

<sup>433</sup> C.L.P., « Dépliant : La conciliation », *supra* note 393.

<sup>434</sup> Lippel, « L'expérience du processus d'appel », *supra* note 390 à la p. 147.

les représentants et employeurs. Ce sondage téléphonique, qui avait pour cible les dossiers fermés au cours du dernier trimestre de l'année 2006, a permis d'effectuer 1205 entrevues. Puisque plusieurs questions de ce sondage portent sur le processus de conciliation, certaines d'entre elles, soit celles ayant trait principalement à la conciliation, ont été reprises afin de démontrer la satisfaction qu'ont retirée ces deux groupes de répondants de leur expérience en conciliation.

**Tableau 1.3** Sondage sur la satisfaction de la clientèle de la C.L.P. (*extrait - l'expérience de la clientèle en conciliation*)\*

<b>Lorsque vous pensez à votre expérience en conciliation avec la CLP, globalement, êtes-vous très satisfait, assez satisfait, assez insatisfait ou très insatisfait de votre expérience ?</b>		
<b>Deux catégories de répondants :</b>	<b>Par type de représentants et d'employeurs</b>	<b>Par type de travailleurs</b>
Très ou assez satisfait	97 %	87 %
<b>Le conciliateur a facilité l'atteinte d'un règlement satisfaisant pour tous.</b>		
Tout à fait ou assez d'accord	97 %	84 %
<b>Vous avez été informé des conséquences du règlement envisagé avec les autres parties.</b>		
Tout à fait ou assez d'accord	96 %	77 %
<b>Vous aviez confiance qu'on assurait la confidentialité des renseignements que vous avez fournis.</b>		
Tout à fait ou assez d'accord	100 %	96 %
<b>Les documents de conciliation étaient faciles à comprendre.</b>		
Tout à fait ou assez d'accord	92 %	88 %
<b>Les procédures pour la conciliation étaient simples.</b>		
Tout à fait ou assez d'accord	100 %	85 %
<b>Vous avez senti que votre point de vue a été pris en considération.</b>		
Tout à fait ou assez d'accord	92 %	85 %

\* Source : Québec, Commission des lésions professionnelles, « Synthèse des résultats du sondage sur la satisfaction de la clientèle » (2007), en ligne : <<http://www.clp.gouv.qc.ca/index.php?id=211>>.

Trois constats se dégagent de ce sondage. Dans l'ensemble, il révèle que le pourcentage de satisfaction du groupe de répondants « représentants et employeurs » est toujours plus élevé que le groupe des travailleurs. L'écart, pour chacune de ces questions, se situant entre 4 et 19 %.

On note ainsi que le plus grand écart entre les deux groupes, soit 19%, se retrouve au niveau de l'information donnée sur les conséquences du règlement envisagé avec les autres parties. Les représentants et employeurs se disent « tout à fait ou assez d'accord » dans 96% des cas d'être informés des conséquences du règlement envisagé avec les autres parties contre 77% pour le groupe des travailleurs.

Enfin, les deux sujets sur lesquels les deux groupes projettent une satisfaction relativement similaire, avec un écart de seulement 4%, concernent la confidentialité des renseignements fournis et la facilité à comprendre les documents de conciliation. Dans le premier cas, les représentants et employeurs se disent « tout à fait ou assez d'accord » à 100% de la confidentialité des renseignements fournis comparativement à 96% pour les travailleurs. Dans le second cas, les représentants et les employeurs se disent « tout à fait ou assez d'accord » de la facilité à comprendre les documents de conciliation dans 92% des cas contre 88% pour les travailleurs.

Au dire de la C.L.P., la conciliation est une démarche satisfaisante en ce que «chaque partie a l'occasion de faire valoir ses intérêts, ce qui permet d'obtenir un règlement à la satisfaction de chacun»<sup>435</sup>. L'étude de la professeure Lippel, menée auprès de travailleuses et travailleurs accidenté-e-s du travail, démontre pourtant que :

[p]lusieurs de ceux et celles qui ont été soumis au processus de conciliation disent s'être sentis complètement exclus de l'opération. Selon l'expérience qu'ils ont vécue, il s'agissait davantage d'un échange entre les représentants des parties et les conciliateurs que d'un processus visant à réconcilier les parties elles-mêmes pour mieux permettre de continuer à travailler ensemble<sup>436</sup>.

Pour les parties, le processus de conciliation signifie habituellement qu'elles auront à se rencontrer autour d'une table dans le but de parvenir à une entente. Quelles sont donc les raisons qui font qu'on procède alors en leur absence et qui les amènent ainsi à se sentir exclues du processus de conciliation ? Remuée par l'étude de Katherine Lippel, une représentante

<sup>435</sup> C.L.P., « Dépliant : La conciliation », *supra* note 393.

<sup>436</sup> Lippel, « L'expérience du processus d'appel », *supra* note 390 à la p. 147.

des salariés commente un extrait de l'étude et explique les raisons de négocier un règlement en l'absence des parties. Elle explique que ce procédé permet d'offrir aux parties la possibilité de s'exprimer en toute franchise et, par la même occasion, protège le travailleur des injures de la partie adverse.

Moi, j'ai toujours fait mes négociations les parties étant à l'extérieur, toujours. En lisant l'article de Katherine Lippel sur l'impact de la conciliation, j'ai lu l'extrait du témoignage où les personnes disent « eux autres, ils se connaissent, ils se parlent entre eux autres et on avait l'impression d'être abandonné là-dedans, d'être exclu du processus ». Ça m'a frappée, j'ai questionné ma manière d'agir et là, ce que j'ajoute, en me disant que la personne qui se sent exclue du processus va développer une frustration, c'est que j'informe pourquoi ils ne sont pas là, la raison. Dans bien des cas, la raison c'est que les parties sont beaucoup plus à l'aise de dire le fond de leur pensée et d'autres fois, il y a des affaires, surtout lorsque de toute façon le processus va arriver à une fin d'emploi, que l'autre [partie patronale] va dire pour justifier sa position de ne pas donner d'argent qui réfère aux qualités personnelles, à la personnalité, à ceci et cela et ils ont déjà assez entendu, suffisamment entendu ce que l'employeur pense d'eux. Ils n'ont pas d'affaire à entendre ces insultes là encore... C'est exactement pour ça. Dans bien des cas, il se dit des choses en conciliation, l'avocat va dire : « mon client ne veut pas payer cela parce que ton client c'est un peureux, c'est un flan mou, c'est un sans cœur ». Si le client est là, la chicane va poigner, c'est l'enfer. (Représentante des salariés)

Cette représentante poursuit en prenant soin de préciser que les litiges à caractère psychologique incitent davantage à une conciliation séparée. En plus de vouloir préserver les intérêts du travailleur au plan émotionnel, la conciliation en l'absence des parties permet au représentant d'avoir toute la latitude nécessaire pour maximiser les chances d'une meilleure négociation.

Dans le cas des lésions psychologiques, je pense qu'on va être d'autant plus sensible à l'impact que peuvent représenter les paroles qui sont dites. D'une part, il y a le fait d'être en présence du harceleur qui est un élément, mais ce qui va s'échanger... Moi, je peux contrôler ce que je vais dire, je ne peux pas contrôler ce que les autres vont dire. En même temps, si je suis obligée de contrôler ce que je vais dire, il y a certains arguments que j'aurais de façon à faire monter la mise que je ne pourrai plus utiliser parce que je ne le dirais pas devant ma cliente ou mon client, parce que cela serait anti-thérapeutique de le dire. Donc, nécessairement, je dirais que cela impose de faire des choix et quand tu fais des choix, moi, je pense qu'il n'y a pas que des avantages, mais des inconvénients. La seule manière de réduire les inconvénients c'est de mettre carte sur table avec le client et de dire pourquoi tu veux pas qu'il ne soit là. (Représentante des salariés)

Enfin, cette représentante ajoute que la négociation en l'absence des parties consiste à éviter d'aggraver des situations problématiques. Lorsque le travailleur risque d'être dangereux pour lui-même et pour autrui, en raison d'un état suicidaire, il est préférable, pour le mieux être du travailleur et des acteurs qui interviennent dans le processus, d'éviter de mettre les parties en présence. La confrontation des parties dans un tel contexte est aux risques et périls des représentants qui ne possèdent pas toujours les outils nécessaires pour contrôler d'éventuels dérapages.

Quand je sens que la soupe est chaude, que les parties sont antagonisées, que mon client peut être instable, si on prend les lésions psychologiques, c'est toujours des bombes à retardement, tu ne sais pas comment les gens vont réagir. Ils peuvent être dangereux pour nous mêmes, comme ils peuvent être dangereux pour eux autres. Quand c'est dangereux pour eux mêmes, cela peut être suicidaire, comme cela peut être une régression dans le traitement... On a suffisamment d'éléments pour se sentir coupable, sans en rajouter d'autres qui montrent qu'on a perdu le contrôle de la situation. Y'a rien de pire. Tant qu'à perdre le contrôle de la situation, j'aime autant absorber, éviter les chocs, les absorber... Et, je suis loin d'être convaincue, mais loin d'être convaincue que l'ensemble des acteurs est en mesure de contrôler des situations problématiques comme cela, où, dans le fond, on ne sait pas ce qui va arriver. Il faut avoir été témoin... il faut avoir vu un de mes clients qui m'a dit je vais rentrer avec [...] mon 12 [...] et je vais tous les tirer les bâtards. La dernière fois qu'il m'est arrivé un client agressif, quand j'ai eu fini de parler avec au téléphone pour essayer de le contrôler, j'en tremblais, j'en tremblais, je me disais va-t-il vraiment aller tuer son boss? Là, j'ai appelé la personne qui me l'a référé, j'ai appelé le syndic et j'ai pas dormi et je ne suis plus capable. C'est pour cela que, ce genre de situation là, à tort ou à raison, j'essaie d'éviter de mettre le monde en présence. Si je suis convaincue d'être capable de gérer la situation et que ça va être plus profiteur que négatif, je vais le faire. Mais je vais bien, bien, bien mettre en garde mon client. Surtout, si mon client a déjà des antécédents d'agressivité ou ma cliente, que t'es pas en mesure de contrôler physiquement. Je ne tiens pas à le faire. Cela, pour moi, peut-être que j'ai trop de craintes, mais mes craintes sont appuyées par le fait qu'il y en a déjà eu, j'ai déjà eu du monde... (Représentante des salariés)

Ces propos démontrent que la décision des représentants de procéder ou non à une conciliation en présence de toutes les parties doit tenir compte des conséquences qui peuvent résulter de cette rencontre autant pour les parties, salariés et employeurs, que pour les intervenants, représentants et conciliateur.

### 1.3.4 Une démarche volontaire

La C.L.P. soutient que la conciliation est une démarche volontaire «parce qu'elle est initiée avec le consentement des parties et qu'on peut y mettre fin en tout temps à la demande d'une partie»<sup>437</sup>. À ce sujet, on peut craindre que le consentement des justiciables, dans leur choix d'opter pour la conciliation, soit dû à l'influence de certains facteurs. Il ne faut pas ignorer :

[qu'a]vant le jour de l'audience, le stress généré par l'anticipation du témoignage à livrer et de la situation litigieuse à affronter est très important pour tous, mais particulièrement pour les personnes qui en sont à leur première expérience d'appel ce qui est souvent le cas des travailleuses. Tout peut-être objet d'inquiétude, mais le caractère inconnu des procédures et du déroulement joue un rôle important [...].

Le stress préalable à l'audience en a rendu certains malades, non seulement en raison de l'angoisse liée à l'inconnu mais aussi en raison de l'importance des enjeux [...]<sup>438</sup>.

Vu sous cet angle, on ne peut s'étonner de constater «un achalandage marqué à l'approche de l'audience, voire la journée de l'audience»<sup>439</sup> et par conséquent, de se questionner sur le discernement des justiciables à consentir à la conciliation. Dans le même sens, on peut s'interroger sur l'influence «des appels téléphoniques [...] également effectués par les conciliateurs peu avant la tenue de l'audience»<sup>440</sup> afin que les travailleurs recourent à la conciliation.

Il faut également souligner que «le bilan de la jurisprudence indique que l'accidenté est également susceptible d'avoir un besoin immédiat des indemnités qu'il recherche et donc, qu'il peut être contraint de régler rapidement»<sup>441</sup>. En ce sens, le consentement des parties au processus «informel» de la conciliation peut résulter de l'influence de ces déterminants.

---

<sup>437</sup> C.L.P., « Dépliant : La conciliation », *supra* note 393 ; Voir au même effet l'article 17 du *Cadre d'exercice*.

<sup>438</sup> Lippel, « L'expérience du processus d'appel », *supra* note 390 aux pp. 149-150.

<sup>439</sup> C.L.P., « *Rapport annuel : 1999-2000* », *supra* note 332 à la p. 32.

<sup>440</sup> Corriveau, « Conférence des juges administratifs du Québec », *supra* note 335.

<sup>441</sup> Cox, « Ententes à l'amiable », *supra* note 62 à la p. 56.

### 1.3.5 Une démarche respectueuse des droits

De l'avis de la *Commission*, la conciliation constitue également une démarche respectueuse des droits des justiciables, «parce que l'accord doit être conforme à la loi ; et aussi, parce qu'il est toujours possible d'être entendu par un commissaire si la conciliation échoue ou si une des parties décide d'y mettre fin»<sup>442</sup>. Bien que cet énoncé réfère à l'article 429.47 *L.A.T.M.P.* qui prescrit qu'en l'absence d'accord ou lorsque la C.L.P. refuse d'entériner l'accord, une audience est suivie dans les meilleurs délais, il peut arriver que:

[L]orsque la conciliation précède immédiatement l'audience et qu'elle échoue, l'effet déstabilisant est accru, et un travailleur [...] a confié que son représentant avait insisté pour reporter la date de l'audience tellement il était en colère, au point de n'être plus en mesure de témoigner avec sérénité.

[...]

[c]ertains, qui ont procédé à l'audience après l'échec de la conciliation sont révoltés du fait que l'avocat de la partie adverse remette tout en question à l'audience, malgré les admissions faites pendant la conciliation. Même si ce comportement de l'avocat est juridiquement admissible et même usuel, humainement, du point de vue des travailleurs, cette remise en question des faits admis mine la crédibilité de l'avocat et de l'organisme qu'il représente, qu'il s'agisse de la C.S.S.T. ou de l'employeur. Cela contribue à exacerber la frustration que ressentait déjà le travailleur du fait même de l'existence du litige<sup>443</sup>.

Par conséquent, même si le travailleur peut rapidement être convoqué en audience en cas d'échec de la conciliation, il demeure essentiel de réfléchir à ces conséquences.

Maintenant que nous avons vu le fonctionnement du processus de conciliation et ses caractéristiques, voyons le deuxième chapitre qui analyse les enjeux de ce processus dans le traitement des réclamations pour des lésions professionnelles attribuables au harcèlement psychologique.

<sup>442</sup> C.L.P., « Dépliant : La conciliation », *supra* note 393.

<sup>443</sup> Lippel, « L'expérience du processus d'appel », *supra* note 390 à la p. 147-148.



## CHAPITRE II

### ANALYSE DU TRAITEMENT DES RÉCLAMATIONS POUR DES LÉSIONS PROFESSIONNELLES ATTRIBUABLES AU HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE PAR LE PROCESSUS DE CONCILIATION DE LA COMMISSION DES LÉSIONS PROFESSIONNELLES

Comme nous l'avons vu, les instances qui ont compétence exclusive en matière de lésions professionnelles sont la C.S.S.T. et la C.L.P.<sup>444</sup>. Dès qu'une atteinte est portée à la santé d'un travailleur, l'article 438 *L.A.T.M.P.* prévoit que le travailleur ne peut intenter de recours civil contre l'employeur<sup>445</sup>. L'article 442 *L.A.T.M.P.* empêche également le travailleur de poursuivre un collègue de travail en responsabilité civile<sup>446</sup>. En conséquence, le travailleur qui souffre d'un problème de santé physique ou psychologique attribuable au harcèlement psychologique n'a donc aucun choix de recours pour obtenir réparation<sup>447</sup>.

Au moment de l'adoption des dispositions portant sur le harcèlement psychologique au travail, le législateur a également suivi le même principe. En vertu de l'article 123.16 *L.N.T.*, une personne victime d'une lésion professionnelle doit se soumettre aux mécanismes prévue par la *L.A.T.M.P.* qui limite l'accès aux indemnités pour les victimes de harcèlement psychologique qui subissent une telle lésion<sup>448</sup>.

---

<sup>444</sup> Voir la section 0.1.2 qui porte sur les recours à la C.N.T./C.R.T. et à la C.S.S.T./C.L.P. en matière de harcèlement psychologique.

<sup>445</sup> Voir *Béliveau St-Jacques c. Fédération des employées et employés de services publics inc.*, [1996] 2 R.C.S. 345 aux pp. 401-402 (j. Gonthier); Katherine Lippel et Diane Demers, « Le harcèlement sexuel au travail : la rencontre du droit de la santé au travail et des droits de la personne » *Revue femmes et droit* 12 : 1 (2000) 32.

<sup>446</sup> Cette interdiction ne s'applique que lorsque la personne agit dans l'exercice de ses fonctions, ce qui ne couvre pas l'ensemble des situations de harcèlement psychologique.

<sup>447</sup> *Genest c. Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse*, D.T.E. 2001T-99 (C.A.) (où la Cour d'appel, en matière de harcèlement sexuel, affirme que « [l]a prohibition de recours multiples contre l'employeur d'une victime de lésion professionnelle ne saurait découler du choix de cette dernière de recourir ou non à l'indemnisation en vertu de la *L.A.T.M.P.*. Cette option ne lui est pas offerte puisque l'article 438 *L.A.T.M.P.* lui défend d'intenter une action en responsabilité civile en raison de sa lésion professionnelle. Toute autre interprétation aurait pour effet de rendre optionnel le régime d'indemnisation de la *L.A.T.M.P.* et de contourner l'interdiction énoncée à l'article précité. Cela suffit pour rejeter l'argument voulant qu'en l'absence de demande d'indemnisation auprès de la C.S.S.T., le recours de l'article 49 de la Charte demeure ouvert » parg. 20).

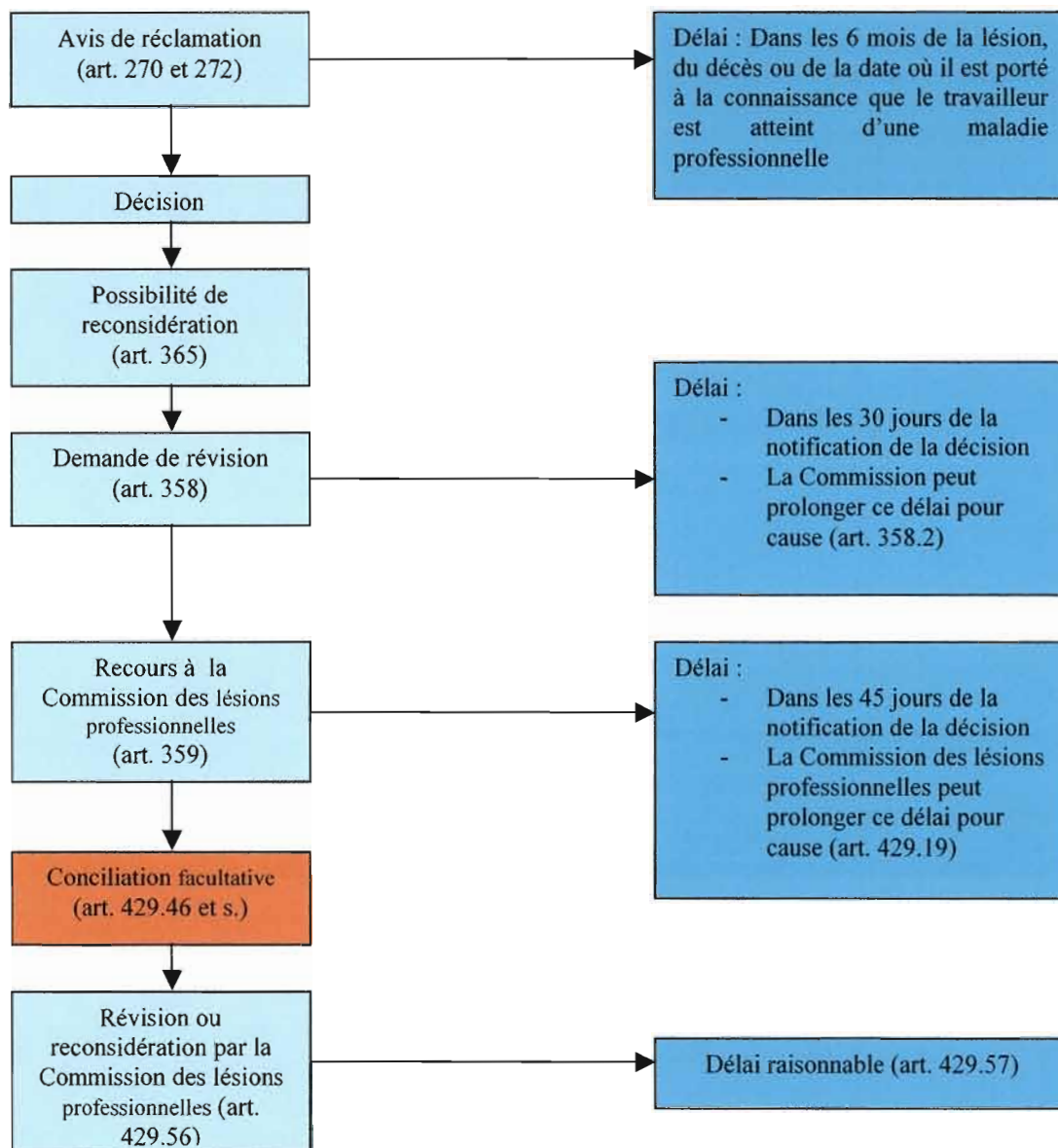
<sup>448</sup> À propos de l'article 123.16 *L.N.T.* qui limite l'accès aux indemnités pour les victimes de harcèlement psychologique, voir les commentaires de Katherine Lippel, « Portrait des recours juridiques », *supra* note 45, cités à la section 0.1.2 qui porte sur les recours à la C.N.T./C.R.T. et à la C.S.S.T./C.L.P. en matière de harcèlement psychologique.

En matière de réparation, le salarié, qui croit avoir subi une lésion professionnelle attribuable au harcèlement psychologique, doit initialement déposer sa réclamation auprès de la Commission de la santé et de la sécurité du travail (C.S.S.T.). Dans la mesure où une partie se croit lésée par la décision rendue en première instance, elle peut demander la révision de cette décision qui sera effectuée par la Direction de la révision administrative de la C.S.S.T. (D.R.A.). Lorsqu'une partie est insatisfaite de la décision rendue par la D.R.A., c'est à la C.L.P. qu'il revient de disposer des contestations de ces décisions rendues par la C.S.S.T.. C'est à ce moment que la C.L.P. permet aux parties de recourir au service de conciliation ou d'être entendu lors d'une audience.

On constate ainsi que, lorsqu'une réclamation est soumise à la C.S.S.T., le délai avant qu'intervienne le service de conciliation de la C.L.P., soit en troisième instance, suite à la révision administrative, est beaucoup plus long que celui applicable à une plainte déposée auprès de la Commission des normes du travail où le salarié se voit offrir le service de médiation dès le dépôt de sa plainte.

L'organigramme suivant illustre le traitement d'une réclamation pour lésion professionnelle de l'ouverture du dossier à la C.S.S.T. jusqu'à la décision finale et sans appel rendue par la C.L.P..

**Figure 2.1** La procédure générale de réclamation et de contestation<sup>449</sup>



<sup>449</sup> Denis Bradet et al., *Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles – aspects pratiques et juridiques*, 6<sup>e</sup> éd., Cowansville (Qc), Yvon Blais, 2007 à la p. 61.

## 2.1 La procédure de reconnaissance d'une lésion professionnelle attribuable au harcèlement psychologique

La *Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles (L.A.T.M.P.)* «a pour objet la réparation des lésions professionnelles et des conséquences qu'elles entraînent pour les bénéficiaires»<sup>450</sup>. Par lésion professionnelle, la *L.A.T.M.P.* prescrit qu'il s'agit «[d']une blessure ou une maladie qui survient par le fait ou à l'occasion d'un accident du travail, ou une maladie professionnelle, y compris la récurrence, la rechute ou l'aggravation»<sup>451</sup>. Étant donné qu'une lésion professionnelle peut résulter d'un accident du travail ou d'une maladie professionnelle, voyons à tour de rôle chacun de ces concepts.

Par accident du travail on entend «un événement imprévu et soudain attribuable à toute cause, survenant à une personne par le fait ou à l'occasion de son travail et qui entraîne pour elle une lésion professionnelle»<sup>452</sup>. La *L.A.T.M.P.*, à son article 28, prévoit une présomption lorsqu'une blessure arrive sur les lieux du travail<sup>453</sup>. Toutefois, la présomption de l'article 28 ne peut trouver application dans le cadre d'une lésion professionnelle psychologique attribuable au harcèlement survenu au travail puisqu'une lésion de cette nature ne constitue pas une blessure au sens de l'interprétation jurisprudentielle de ce terme<sup>454</sup>.

Quant au concept de maladie professionnelle, la *L.A.T.M.P.* le définit comme étant «une maladie contractée par le fait ou à l'occasion du travail et qui est caractéristique de ce travail ou reliée directement aux risques particuliers de ce travail»<sup>455</sup>. La *L.A.T.M.P.*, à son article 29, prévoit également une présomption pour certaines maladies reliées à des risques particuliers, mais puisqu'il n'y a pas de lésions psychologiques d'énumérées à l'annexe I de la loi<sup>456</sup>, il s'avère plutôt difficile pour un salarié de faire reconnaître sa lésion psychologique

---

<sup>450</sup> Art. 1 *L.A.T.M.P.*.

<sup>451</sup> Art. 2 *L.A.T.M.P.*, «lésion professionnelle», *supra* note 32.

<sup>452</sup> Art. 2 *L.A.T.M.P.*, «accident du travail», *supra* note 32.

<sup>453</sup> Art. 28 *L.A.T.M.P.* « Une blessure qui arrive sur les lieux du travail alors que le travailleur est à son travail est présumée une lésion professionnelle ».

<sup>454</sup> Voir Katherine Lippel, *La notion de lésion professionnelle*, 4<sup>e</sup> éd., Cowansville (Qc), Yvon Blais, 2002 à la p. 101 [Lippel, « Lésion professionnelle »].

<sup>455</sup> Art. 2 *L.A.T.M.P.*, «maladie professionnelle», *supra* note 32.

<sup>456</sup> Art. 29 *L.A.T.M.P.* « Les maladies énumérées dans l'annexe I sont caractéristiques du travail correspondant à chacune de ces maladies d'après cette annexe et sont reliées directement aux risques particuliers de ce travail. Le

à titre de maladie professionnelle en raison du fardeau de preuve prévu à l'article 30 de la L.A.T.M.P.<sup>457</sup>.

Il ressort de ces constats que c'est sous la forme d'un accident du travail qu'un travailleur doit démontrer qu'il a subi une lésion professionnelle attribuable au harcèlement psychologique. Une étude menée, en 2003, sur l'indemnisation des lésions professionnelles découlant du harcèlement moral ou psychologique a permis de constater que :

La très vaste majorité des 100 décisions analysées provenant de l'instance d'appel qu'est la Commission des lésions professionnelles (C.L.P.) est examinée à la lumière des règles régissant l'accident du travail. Ainsi, on recherche l'existence d'un événement imprévu et soudain survenu dans le cadre du travail et qui a compromis la santé de la travailleuse ou du travailleur.

De par sa nature cependant, le harcèlement psychologique se veut la répétition de gestes, de paroles, d'actes ou de comportements qui participent d'une conduite abusive et sont susceptibles de porter atteinte à la santé des personnes qui en sont les cibles.

Comme il y a là plusieurs événements, la jurisprudence se tourne du côté de la théorie des «microtraumatismes» pour déterminer si leur cumul les rend significatifs au point de revêtir le caractère imprévu et soudain requis par la loi<sup>458</sup>.

Techniquement, il n'est pas nécessaire de faire la preuve du harcèlement psychologique<sup>459</sup>, le litige à la C.L.P. porte sur les éléments essentiels à la démonstration d'une lésion professionnelle. Ce point de vue est aussi véhiculé par les conciliateurs de la C.L.P..

---

travailleur atteint d'une maladie visée dans cette annexe est présumé atteint d'une maladie professionnelle s'il a exercé un travail correspondant à cette maladie d'après l'annexe ».

<sup>457</sup> Art. 30 L.A.T.M.P. « Le travailleur atteint d'une maladie non prévue par l'annexe I, contractée par le fait ou à l'occasion du travail et qui ne résulte pas d'un accident du travail ni d'une blessure ou d'une maladie causée par un tel accident est considéré atteint d'une maladie professionnelle s'il démontre à la Commission que sa maladie est caractéristique d'un travail qu'il a exercé ou qu'elle est reliée directement aux risques particuliers de ce travail ».

<sup>458</sup> Solange Pronovost, « La violence psychologique au travail à l'aune du régime d'indemnisation des lésions professionnelles » dans Barreau du Québec, Service de la formation permanente, *Développements récents en droit de la santé et de la sécurité du travail (2003)*, Cowansville (Qc), Yvon Blais, 109 à la p. 156 ; Sur la théorie des microtraumatismes voir Lippel, « Lésion professionnelle », *supra* note 454 aux pp. 26-34.

<sup>459</sup> Voir *McDonald c. Arshinoff & Cie ltée*, [2007] C.A. 575 (Qué) (« (...) le régime d'indemnisation prévue (sic) par la L.A.T.M.P. en est un sans égard à la faute. La Commission des lésions professionnelles n'est pas appelée à juger du caractère fautif ou non des agissements d'un témoin comme monsieur McDonald, ni même de déterminer si le comportement de celui-ci constitue du harcèlement au sens de la *Loi sur les normes du travail* (L.R.Q., c. N-

Ici, [lors de la conciliation à la C.L.P.] il n'y a pas de plaintes pour harcèlement psychologique. On marche toujours avec un diagnostic et la conséquence d'un comportement dans une entreprise doit amener une lésion, donc c'est du médical. (Conciliateur de la C.L.P.)

Ainsi, le travailleur n'a pas à prouver l'existence du harcèlement, mais doit plutôt démontrer que la lésion professionnelle qui découle du harcèlement psychologique est survenue par le fait ou à l'occasion d'un accident du travail, et qu'il s'agit d'un «événement imprévu et soudain» qui a entraîné une maladie. Voyons maintenant la procédure de reconnaissance d'une réclamation pour lésion professionnelle attribuable au harcèlement psychologique déposée par le salarié auprès de la C.S.S.T..

#### 2.1.1 La demande d'indemnisation auprès de la C.S.S.T. : la compétence exclusive de la Commission en vertu de l'article 349 *L.A.T.M.P.*

En vertu de l'article 349 *L.A.T.M.P.*, la C.S.S.T. a compétence exclusive, en première instance, pour examiner et décider toute question visée par la *L.A.T.M.P.*, ce qui comprend les réclamations pour des lésions professionnelles attribuables au harcèlement psychologique. Au moment de produire son avis de réclamation, le travailleur doit présenter un diagnostic établissant sa condition médicale.

Les diagnostics sont faits à peu près à 100% du temps par un médecin généraliste, première ligne au début, on part avec un petit papier « dépression », « slip » de C.S.S.T.. Souvent le médecin élabore pas et c'est à la C.S.S.T. qu'il revient d'établir si la lésion est en lien avec le travail. (Conciliateur de la C.L.P.)

Comme ce diagnostic doit ensuite être soumis à la C.S.S.T. et qu'il revient à cette dernière de déterminer si le diagnostic établi par le médecin qui a charge du travailleur est en relation

---

1.1) »); *St-Martin et Commission scolaire de la Capitale* (30 septembre 2004), Québec 195077-31-0211, M. Carignan, commissaire (C.L.P.) ; *D...S... et D... ltée* (18 octobre 2005), Montréal 256887-72-0503, A. Vaillancourt, commissaire (C.L.P.) ; *Vadeboncoeur et L'Oréal Canada inc.* (21 septembre 2005), Outaouais 231108-07-0404, A. Suicco, commissaire (C.L.P.) (révision rejetée, 06-02-10, C.-A. Ducharme) ; *Bonvalot et Centre hospitalier Maisonneuve-Rosemont* (25 octobre 2005), Montréal 213089-71-0307, L. Landriault, commissaire (C.L.P.) ; *Ouellet et Centre hospitalier Maisonneuve-Rosemont* (12 janvier 2006), Montréal 181828-71-0204, L. Couture, commissaire (C.L.P.) ; Lippel, « Portrait des recours juridiques », *supra* note 45 à la p. 7 ; Poirier et Rivest, *supra* note 23 à la p. 28.

avec le travail, la Docteure Nicole Carrière, psychiatre, qui travaille à la Direction des services médicaux de la C.S.S.T., souligne l'importance d'obtenir un diagnostic complet et précis.

Les rapports fournis doivent être lisibles, le plus complets possible et comporter un diagnostic précis reposant sur la classification du DSM-IV-TR<sup>460</sup>. Il est important d'éviter les termes tels que harcèlement, *burnout* et surcharge de travail qui font référence à des situations liées au travail et ne constituent pas un diagnostic comme tel<sup>461</sup>.

En plus des rapports médicaux, une réclamation à la C.S.S.T. nécessite également l'envoi de deux formulaires : le formulaire « Avis de l'employeur et demande de remboursement » ainsi que le formulaire « Réclamation du travailleur ». À l'instar des rapports fournis par le médecin, la réclamation du travailleur doit être complétée minutieusement. Une réclamation incomplète ou imprécise risque de compromettre la recevabilité de la réclamation du travailleur à la C.S.S.T.. Il peut également s'agir de l'opportunité pour la partie adverse d'attaquer la crédibilité du travailleur.

[Les avocats *Le Corre & Associés* recommandent] de faire compléter la section « Description de l'événement » par le salarié et de la faire signer par ce dernier. Ainsi, le salarié pourra difficilement modifier ultérieurement sa version des événements. Cela peut être particulièrement utile dans les dossiers de harcèlement, où la crédibilité du salarié peut être remise en question<sup>462</sup>.

Autant les écrits doivent être complets et précis, autant les communications téléphoniques échangées avec la C.S.S.T. doivent refléter la réalité. Selon un conciliateur de la C.L.P. :

<sup>460</sup> American Psychiatric Association, *DSM-IV-TR - Manuel diagnostique et statistique des troubles mentaux*, 4e éd., texte révisé, Paris : Masson, 2003.

<sup>461</sup> Nicole Carrière, « La C.S.S.T. et les lésions psychologiques – comment y voir clair » *Le médecin du Québec*, volume 42 : numéro 7, (juillet 2007), 51 à la p. 52, en ligne : <<http://fmoq.org/Documents/MedecinduQuebec/juillet-2007/051-054DreCarriere0707.pdf>>. Il faut noter que la Commission des lésions professionnelles n'exige pas l'identification d'un diagnostic fondé sur la classification du DSM-IV-TR pour les fins de reconnaissance d'une lésion professionnelle. Voir Caroline Paquin, « Les enjeux de l'utilisation du *Diagnostic and Statistical Manual* (DSM-IV) dans les réclamations à la Commission des lésions professionnelles pour lésion psychique en matière de harcèlement psychologique » (hiver 2005), en ligne : <<http://www.er.uqam.ca/nobel/juris/dossiers/DSM-IV.htm>>.

<sup>462</sup> Reine Lafond et Jacques Provencher, *Le harcèlement psychologique – Tout ce que l'employeur doit savoir*, Cowansville (Qc), Yvon Blais, 2004 à la p. 190.



Ce qu'il faut comprendre, et l'employeur et le travailleur, au moment où la réclamation est faite, ils racontent des affaires à la C.S.S.T.. Ils ne sont pas assermentés, ils sont au bout du téléphone et là, je ne te dis pas qu'ils mentent..., mais ils tournent les coins ronds, ils mettent ça à leur avantage pour convaincre l'agent d'indemnisation qui rend la décision... Ils veulent tomber de leur bord... mais là... assermentés, ils vont te faire parler de ça et c'était pas tout à fait ça... on aime mieux en jaser en conciliation, où il n'y a pas de jugement de valeur... (Conciliateur de la C.L.P.)

Afin d'avoir une idée de l'évolution des réclamations pour des lésions psychologiques liées au travail, le tableau suivant trace un portrait des réclamations reçues, refusées et indemnisées par la C.S.S.T. pour les années 1995 à 2005.

**Tableau 2.1** Réclamations pour des lésions professionnelles psychologiques déposées à la C.S.S.T.\*

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Nombre total de dossiers acceptés	132605	123326	138708	138196	138627	143517	141283	137456	135724	132906	125931
Nombre de réclamations pour lésions psychologiques reçues <sup>463</sup>	1250	1452	1537	1468	1540	1612	1745	1939	2188	3002	3182
Nombre de réclamations pour lésions psychologiques refusées	292 (23%)	401 (28%)	491 (32%)	486 (33%)	496 (32%)	510 (32%)	635 (36%)	773 (40%)	1053 (48%)	1657 (55%)	1831 (58%)
Réclamations indemnisées sur le nombre total de dossiers acceptés	0,9%	0,8%	0,7%	0,7%	0,7%	0,7%	0,8%	0,8%	0,8%	1,0%	1,0%
Réclamations indemnisées sur le nombre de réclamations pour lésions psychologiques reçues	905 (72%)	995 (69%)	990 (64%)	938 (64%)	995 (65%)	1059 (66%)	1082 (62%)	1120 (58%)	1079 (49%)	1289 (43%)	1294 (41%)

\*Source : Données tirées de la C.S.S.T., D.C.G.I., service de la statistique (28-08-2007).

<sup>463</sup> Comprend anxiété, stress, troubles névrotiques, burnout, choc nerveux (stress post-traumatique), décompensation psychologique, état dépressif, trouble d'adaptation, trouble mental dû à substance toxique, trouble mental organique et trouble ou syndrome mental.



Ces résultats permettent de constater que, sur une période de onze ans, le nombre de réclamations pour lésions psychologiques déposées à la C.S.S.T. a connu une progression assez considérable passant de 1250 réclamations pour l'année 1995 à 3182 réclamations pour l'année 2005. Alors que le taux des réclamations refusées par la C.S.S.T. est passé de 23% en 1995 à 58% pour l'année 2005, le taux des réclamations indemnisées est quant à lui passé de 72% en 1995 à 41% pour l'année 2005. Étonnamment, on remarque que le nombre de réclamations a commencé à augmenter de manière importante en 2002, soit l'année de l'adoption du projet de loi 143, alors que le taux de réclamations indemnisées par la C.S.S.T. a commencé à chuter de manière systématique au cours de cette même période. Malgré l'adoption de la nouvelle loi, la C.S.S.T. ne semble pas plus ouverte à l'égard des réclamations pour les lésions psychiques.

Les avocats *Le Corre et Associés* recommandent aux employeurs de contester ces réclamations notamment pour éviter que l'acceptation de ces réclamations constitue un élément favorable pour le salarié qui choisirait de déposer une plainte à la C.N.T. en vertu de la *Loi sur les normes du travail* :

En cas de doute, [l'employeur doit] contester la réclamation d'un salarié lorsqu'il allègue que sa lésion psychologique découle d'une situation de harcèlement et ce pour deux principaux motifs : d'une part, [l'employeur tentera] de limiter les impacts financiers de cette réclamation sur [ses] cotisations à la C.S.S.T. ; d'autre part, [l'employeur souhaitera] éviter le plus possible que la C.S.S.T. ne conclue à l'existence de harcèlement. Puisque la C.S.S.T. utilisera vraisemblablement la définition du harcèlement psychologique retenue dans la *Loi sur les normes du travail*, la reconnaissance du harcèlement par la C.S.S.T. sera un élément favorable pour le salarié dans l'éventualité où il déposerait également une plainte en vertu de la *Loi sur les normes du travail*. En [s'opposant] à une réclamation, [l'employeur préservera] ainsi [ses] droits<sup>464</sup>.

Une représentante des salariés dans le domaine de la santé au travail souligne la réticence de la C.N.T. de procéder au règlement d'un litige lorsqu'une réclamation est pendante auprès des organismes appliquant la *L.A.T.M.P.*.

---

<sup>464</sup> Lafond et Provencher, *supra* note 462 à la p. 193.

Ils sont peureux [C.N.T.], ils attendent, ils mettent le dossier en suspend en disant : « 123.15 *L.N.T.*, la C.N.T. peut pas se prononcer sur telle chose, si c'est une lésion on va voir comment vont réagir les organismes ». Et là, c'est pas compliqué, la C.N.T. met ce dossier là sur la glace en disant : « On va attendre que la C.L.P. se prononce ». Donc, finalement [...] quand le travailleur arrive, il dit : « bon, bien moi, je suis en demande ou en défense à la C.L.P. et la C.N.T. m'a dit : "réglez ça, on a votre dossier, faites ça et après on verra" ». [...] Là, c'est sûr qu'on règle le tout. (Représentante des salariés).

Enfin, lorsqu'on s'attarde au nombre de réclamations pour lésions psychologiques indemnisées en regard du nombre total de dossiers acceptés à la C.S.S.T., on constate que les lésions psychiques ne représentent que 1% des réclamations acceptées par la C.S.S.T..

De cette vue d'ensemble, on peut se demander quel sort réserve la C.S.S.T. aux réclamations alléguant une lésion professionnelle attribuable au harcèlement psychologique. À ce sujet, l'étude de Solange Pronovost, portant sur la violence psychologique au travail et l'indemnisation des lésions professionnelles, révèle que :

Quant à la valeur d'un recours à la C.S.S.T. en matière de harcèlement moral ou psychologique, le constat qui se dégage dans la vaste majorité des décisions de l'échantillon, est que l'issue finale d'une demande d'indemnisation doit se faire attendre jusqu'au troisième palier décisionnel. En effet, de façon générale, la C.S.S.T et le niveau de la Révision administrative les rejettent d'emblée. [...] [L]es données témoignent, de façon évidente, du fait que la C.S.S.T. devrait revoir sa façon de considérer le phénomène du harcèlement psychologique en milieu de travail afin de traiter adéquatement les problèmes de santé mentale qu'il génère<sup>465</sup>.

L'auteure ajoute également que « [c]es chiffres, qui démontrent un relatif succès au niveau de l'instance d'appel, laissent tout de même entrevoir que les travailleuses et travailleurs doivent s'attendre dans bien des cas à devoir faire preuve de persistance et ne pas abandonner dès le premier refus si elles et ils entendent revendiquer leurs droits jusqu'en fin de source »<sup>466</sup>. Bien que l'issue finale d'une réclamation pour lésion psychologique relève davantage de la C.L.P., voyons tout de même ce qui ressort des statistiques de la révision administrative de la C.S.S.T..

<sup>465</sup> Pronovost, *supra* note 458 aux pp. 157-158.

<sup>466</sup> *Ibid.* à la p. 122.

### 2.1.2 La révision administrative (D.R.A.)

L'article 358 *L.A.T.M.P.* prescrit «[qu'u]ne personne qui se croit lésée par une décision rendue par la Commission en vertu de la présente loi peut, dans les 30 jours de sa notification, en demander la révision». Si l'on se fie aux statistiques émises par la C.S.S.T., les décisions révisées à la D.R.A. ne sont modifiées que dans une infime proportion. Certaines des personnes que nous avons interviewées soulignent également que la tendance de la D.R.A. de maintenir les décisions rendues par la C.S.S.T. peut s'expliquer par le fait que l'agent de la C.S.S.T. et la D.R.A. relèvent tous deux du conseil d'administration de la C.S.S.T., contrairement à la C.L.P.. Afin d'avoir un aperçu général des décisions rendues par la révision administrative de la C.S.S.T., le tableau suivant présente le pourcentage des décisions de première instance modifiées ou maintenues par cet organe de révision administrative.

**Tableau 2.2** Décisions rendues par la Direction de la révision administrative (2003-2005) en regard des demandes de révision inscrites<sup>467</sup>

Décisions rendues	2006	2005	2004	2003 <sup>468</sup>
Demandes des travailleurs <sup>469</sup>	23087	24108	24461	23762
Demandes des employeurs	23503	22402	22027	20646
<b>Décisions de 1<sup>ère</sup> instance modifiées</b>				
Demande des travailleurs modifiées	2082 (11%)	2391 (11%)	2683 (12%)	2784 (13%)
Demande des employeurs modifiées	1886 (10%)	1918 (10%)	2132 (11%)	2010 (12%)
Total partiel	3968	4309	4815	4794

En regard de ces trois périodes, les résultats démontrent que le pourcentage des décisions modifiées, relativement aux demandes de révision inscrites, est en moyenne de 12% pour les travailleurs et de 11% pour les employeurs.

<sup>467</sup> Commission de la santé et de la sécurité du travail, « Données d'exploitation 2006 » (29-11-2007), en ligne : *Commission de la santé et de la sécurité du travail* <[http://www.csst.qc.ca/portail/fr/qui\\_sommes\\_nous/rapport\\_annuel/donnees\\_expl\\_2006.htm](http://www.csst.qc.ca/portail/fr/qui_sommes_nous/rapport_annuel/donnees_expl_2006.htm)>.

<sup>468</sup> Commission de la santé et de la sécurité du travail, « Données d'exploitation 2005 » (12-08-2007), en ligne : *Commission de la santé et de la sécurité du travail* <[http://www.csst.qc.ca/portail/fr/qui\\_sommes\\_nous/rapport\\_annuel/donnees\\_expl\\_2005.htm](http://www.csst.qc.ca/portail/fr/qui_sommes_nous/rapport_annuel/donnees_expl_2005.htm)>.

<sup>469</sup> Les demandes de révision inscrites autant pour les travailleurs que pour les employeurs ont trait à la réparation, au financement, à la prévention-inspection et au programme *Pour une maternité sans danger*.

En matière de harcèlement psychologique, l'étude de Solange Pronovost, qui porte sur les décisions de la C.L.P. rendues entre 1998 et 2002, démontre, tout au moins en ce qui concerne les décisions qui ont abouti à la C.L.P. durant cette période, que la D.R.A. avait rejeté très majoritairement les contestations des décisions rendues en première instance. Le tableau suivant permet de comparer les résultats des décisions rendues par le premier palier et ceux obtenus de la D.R.A..

**Tableau 2.3** Nombre de réclamations attribuables au harcèlement psychologique acceptées et refusées par les différents paliers décisionnels (C.S.S.T./D.R.A./C.L.P.)

<b>Nombre de réclamations acceptées et refusées par les différents paliers décisionnels<sup>470</sup></b>					
C.S.S.T		Révision administrative		C.L.P.	
2/100 acceptées		7/100 acceptées		33/100 acceptées	
97/100 refusées*		2/100 déclarées irrecevables 91/100 refusées		67/100 refusées	
<b>Nombre de réclamations acceptées et refusées par les différents paliers décisionnels parmi les 33 décisions acceptées par la C.L.P.</b>					
C.S.S.T		Révision administrative			
Acceptées	Refusées	Acceptées	Refusées		
1/33	32/33	3/33	2/33 irrecevables 28/33		
<b>Nombre de réclamations acceptées et refusées par les différents paliers décisionnels parmi les 67 décisions rejetées par la C.L.P.</b>					
C.S.S.T.		Révision administrative			
Acceptées	Refusées	Acceptées	Refusées		
1/67	65/67*	4/67	63/67		

\* Le sort d'une des décisions n'était pas précisé.

On peut constater de ces résultats, qu'afin d'accéder à l'indemnisation, il semble nécessaire pour les travailleurs de se rendre jusqu'au troisième palier. Dès lors, c'est en vertu de l'article 359 *L.A.T.M.P.* que les travailleurs doivent poursuivre la procédure de contestation. Voyons maintenant le traitement réservé aux réclamations pour des lésions professionnelles attribuables au harcèlement psychologique par la Commission des lésions professionnelles.

<sup>470</sup> Pronovost, *supra* note 458 à la p. 124.

### 2.1.3 Le rôle de la C.L.P. : la compétence exclusive de la Commission en vertu de l'article 369 *L.A.T.M.P.*

Le mandat de la C.L.P. consiste à disposer des contestations des décisions rendues par la révision administrative de la C.S.S.T.<sup>471</sup>. Les deux parties, soit l'employeur et le salarié, peuvent contester une décision rendue par la D.R.A. à la C.L.P.<sup>472</sup>. Afin de régler leur litige, les parties ont la possibilité d'être entendues par un commissaire lors d'une audience ou de recourir au service de conciliation de la C.L.P..

Une étude menée par la professeure Katherine Lippel sur l'ensemble des décisions rendues entre le 1<sup>er</sup> avril 1998 et le 23 septembre 2002, et portant sur la reconnaissance du droit à l'indemnisation d'une personne qui se croyait atteinte d'une lésion psychique imputable aux conditions stressantes vécues au travail, a permis «de constater que, dans 108 des 357 décisions analysées, la personne réclamante invoquait avoir été victime de harcèlement psychologique [...]»<sup>473</sup>. Cette étude a également permis d'établir que de ce nombre, «seulement 29,6 % des réclamations pour harcèlement psychologique ont été acceptées par la C.L.P. qui a par ailleurs accepté 52 % des autres types de réclamations pour lésions psychiques (harcèlement discriminatoire et autres)»<sup>474</sup>. Ce constat dresse le portrait, principalement quant à cette période, du sort réservé aux réclamations pour harcèlement psychologique traitées dans le cadre du processus quasi-judiciaire traditionnel.

Mais qu'en est-il des réclamations pour harcèlement psychologique réglées en cours de conciliation ? Évidemment, le caractère confidentiel de la conciliation ne permet pas d'établir de comparaison entre ces deux voies de règlement. Malgré l'inaccessibilité des statistiques reliées aux ententes réglées en cours de conciliation, une enquête de terrain a

<sup>471</sup> C'est à l'article 369 *L.A.T.M.P.* que l'on retrouve les pouvoirs exclusifs de la C.L.P..

<sup>472</sup> Dans la *L.A.T.M.P.* de 1985, l'article 359 se lisait comme suit : « une personne qui se croit lésée par une décision rendue par un bureau de révision à la suite d'une demande faite en vertu de l'article 358 peut en interjeter appel devant la Commission d'appel dans les 60 jours de sa notification ». En 1992, l'article 359 est modifié par l'ajout de l'expression « dont la Commission » et se lit de la façon suivante : « Une personne, dont la Commission, qui se croit lésée [...] ». En 1997, l'article 359 est à nouveau modifié, notamment par le retrait de l'expression « dont la Commission ». Aujourd'hui l'article se lit ainsi : « Une personne qui se croit lésée par une décision [...] ».

<sup>473</sup> Lippel, « Portrait des recours juridiques », *supra* note 45 à la p. 8.

<sup>474</sup> *Ibid.*

permis d'en apprendre d'avantage sur le traitement et le sort réservés aux réclamations réglées par l'entremise du processus conciliation.

Passons maintenant à l'analyse du traitement des réclamations pour des lésions professionnelles attribuables au harcèlement psychologique par le processus de conciliation de cette Commission.

## 2.2 Le processus de conciliation à la C.L.P.

Tel que mentionné dans le premier chapitre de cette étude, le processus de conciliation est prévu aux articles 429.44 à 429.48 *L.A.T.M.P.*. En raison des avantages<sup>475</sup> qu'offre la conciliation, la C.L.P. «encourage les travailleurs et les employeurs à faire appel à son service» afin que ces parties règlent leur litige<sup>476</sup>. Voyons comment peut se présenter l'offre de conciliation au travailleur et la façon dont peut se dérouler la médiation.

### 2.2.1 L'offre de conciliation et l'exposé du processus aux parties

Les parties peuvent se voir offrir le service de conciliation de plusieurs façons. Elles peuvent obtenir des renseignements entourant le traitement de la contestation d'une décision à la C.L.P.<sup>477</sup>, par l'intermédiaire du site Internet de la Commission<sup>478</sup>. Des explications détaillées concernant les voies de règlement, soit le service de conciliation et l'audience, y sont accessibles.

<sup>475</sup> Voir la section 1.3 du chapitre 1.

<sup>476</sup> Québec, Commission des lésions professionnelles, « Ce qu'est la C.L.P. – Historique – Rappel historique » (été 2006), en ligne : Québec, Commission des lésions professionnelles <<http://www.clp.gouv.qc.ca/index.php?id=7>>.

<sup>477</sup> Voir le site Internet de la Commission pour une demande de contestation en ligne : <[http://tda.clp.gouv.qc.ca/WW70AWP/WW70AWP.EXE/CONNECT/depot\\_conts](http://tda.clp.gouv.qc.ca/WW70AWP/WW70AWP.EXE/CONNECT/depot_conts)>.

<sup>478</sup> Voir le site Internet de la Commission : <<http://www.clp.gouv.qc.ca/index.php?id=18>> ; Un sondage téléphonique réalisé, au mois de février 2007, auprès de deux catégories de répondants, soit les travailleurs ainsi que les représentants et employeurs, démontre que le site Internet de la C.L.P. sert de source d'information pour les parties, voir Québec, Commission des lésions professionnelles, « Synthèse des résultats du sondage sur la satisfaction de la clientèle » (hiver 2007), en ligne : Québec, Commission des lésions professionnelles <<http://www.clp.gouv.qc.ca/index.php?id=211>>.

La C.L.P. offre également le service de conciliation aux parties par la transmission, environ deux mois avant la date d'audience<sup>479</sup>, d'un dépliant intitulé « *La conciliation, y avez-vous pensé ?* » qui décrit les avantages de la conciliation, le rôle du conciliateur ainsi que le déroulement du processus de conciliation<sup>480</sup>. Il faut toutefois souligner que « ce dépliant est transmis seulement aux parties non représentées puisque [la C.L.P. présume] que les parties représentées sont informées de la possibilité de recourir à la conciliation par leurs représentants (la plupart de ceux-ci étant familiers avec le fonctionnement [du] Tribunal) »<sup>481</sup>.

Dans un même ordre d'idées, « une offre de conciliation peut également être transmise aux parties afin de vérifier leur intérêt à participer à une séance de conciliation. Par cette offre, [la C.L.P. demande] aux parties d'indiquer leur intérêt et de [...] retourner le formulaire. Cette offre est toutefois laissée à la discrétion des conciliateurs et/ou de chacun [des] bureaux régionaux »<sup>482</sup>.

On sait que les parties qui reçoivent le dépliant ou le formulaire portant sur le processus de conciliation sont, pour la plupart, non représentées et, elles ne connaissent souvent rien du processus de conciliation. Bien que les informations transmises permettent d'obtenir une meilleure connaissance de cette voie de règlement, la conciliation semble représenter davantage un échappatoire à l'audience qu'un choix judicieux en raison de ses avantages - service rapide, axé sur la communication, avantageux, reconnu et professionnel. Souvent appelée à offrir ses services, suite à la réception de l'information, une représentante explique la réaction des travailleurs.

On lui envoie une lettre pour savoir si elle veut régler. N'importe qui, qui reçoit une lettre disant : « écoutez, on a un processus qui vous permet de ne pas aller à la Cour ». . . Y'a pas un de mes clients qui veut aller à la Cour, ils ne veulent pas y aller. Ils veulent pour la cause des autres, pas la leur. Ils veulent y aller, s'ils vont gagner, ils veulent y aller, si je leur dis que je vais parler à leur place, mais quand je leur explique comment ça marche, y'en a pas beaucoup qui veulent y aller, y'en n'a pas beaucoup. Ils y vont [audience] parce qu'ils n'ont pas le choix, ce n'est pas de gaieté de cœur et surtout pour

<sup>479</sup> Corriveau, « Conférence des juges administratifs », *supra* note 335.

<sup>480</sup> C.L.P., « Dépliant : La conciliation », *supra* note 393.

<sup>481</sup> Corriveau, « Conférence des juges administratifs », *supra* note 335.

<sup>482</sup> *Ibid.*

ceux qui doivent payer les honoraires, c'est un gros investissement. (Représentante des salariés)

En plus de ces informations, «des appels téléphoniques sont également effectués par les conciliateurs peu avant la tenue de l'audience»<sup>483</sup>. Ces appels, qui peuvent également être de l'initiative des travailleurs, ont une portée différente selon qu'il s'agit d'un travailleur non représenté ou d'un travailleur représenté. Lors d'un entretien téléphonique auprès d'un travailleur non représenté, le conciliateur sert non seulement d'oreille attentive à ce travailleur, mais il est également perçu comme une source d'information. Il s'agit de l'occasion pour le conciliateur d'expliquer l'ensemble du processus de conciliation et de clarifier la situation du travailleur.

Quand on les appelle, ils ont une lettre d'invitation en conciliation, après ça on les appelle. C'est la première fois qu'ils parlent à quelqu'un qui les écoute là. [...] Des fois, suite à la lettre, surtout pour les travailleurs non représentés, parce que souvent ils comprennent mal. [...] Il [travailleur] était accepté, il a reçu son argent, il a été indemnisé, ses traitements... tout à coup, il reçoit ça : « mon employeur me conteste »... « Voyons donc, il ne m'en a jamais parlé ». Là, on leur dit la conciliation...

Ils nous appellent, ils n'appellent pas le patron, ils nous appellent : « qu'est-ce qui se passe là ? ». On leur explique : « c'est une compagnie d'assurance et dès que la compagnie d'assurance rend une décision, l'employeur, c'est pas... là aussi l'explication... l'employeur c'est pas par malveillance qu'il va contester ». C'est sûr en lésion psychologique il y a de l'émotivité et tout ça... « Mais lui, c'est l'employeur qui paye la facture de l'assurance, uniquement, et plus il y a de réclamations, plus ça lui coûte cher. Donc, lui essaie de diminuer ses coûts ». « Ah oui ! ». Donc, est-ce qu'on peut faire quelque chose ? Ça l'amorce une réflexion, mais c'est sûr que c'est pour éviter le procès... le gros avantage que les gens voient là... ils peuvent nous appeler régulièrement, on les écoute... (Conciliateur de la C.L.P.)

Lorsqu'il s'agit d'un travailleur représenté, l'entretien téléphonique entre le conciliateur et ce travailleur a une autre vocation. Il sert davantage à établir la relation entre le travailleur, son représentant et le conciliateur.

---

<sup>483</sup> *Ibid.*



Moi [conciliateur], dès qu'il y a un représentant, je n'ai plus le droit de parler à la travailleuse ou au travailleur. Il faut que je parle à son représentant, parce que cela créerait... parce que la travailleuse t'appelle pour savoir si elle concilie... on parlerait de certaines choses alors que les représentants ont des stratégies qu'ils ne disent pas à tout le monde. Alors nous, chez nous, au Tribunal, dès qu'il y a un représentant, moi je suis coupé de la personne qui fait la réclamation, je n'ai plus le droit d'y parler. Le représentant pourrait se plaindre de ma démarche. Quand un travailleur ou une travailleuse m'appelle et a un représentant qui comparait au dossier : « bien regardez, faites affaire avec votre représentant et si vous ne voulez plus qu'il soit votre représentant, vous m'envoyez un petit mot », parce que c'est toujours la requérante qui décide là. Elle peut scraper son avocat et dire : « moi, je veux me représenter moi même ». Alors, on ne parle pas toujours à la personne réclamante. (Conciliateur de la C.L.P.)

Enfin, le processus de conciliation peut également être offert le matin même de l'audience. C'est d'ailleurs ce qui explique pourquoi, « afin de palier au problème d'une mise au rôle inefficace lorsque les dossiers sont réglés à la dernière minute, il arrive parfois que certaines régions fassent de "l'over-booking" »<sup>484</sup>.

Une fille, une conciliatrice, est venue nous voir un peu avant l'audience devant la Commission des lésions professionnelles pour nous dire : « bon, est-ce que les parties veulent se rencontrer... peut-être qu'on pourrait trouver un terrain d'entente » ? Mais ça, ils le font doucement, ils n'insistent pas, parce que l'audience a lieu la même journée, mais ils sont disponibles, y'a quelque chose pour faire une conciliation. Ils sont disponibles pour le faire, c'est aussi simple que ça, s'ils veulent régler là... (Intervenante en relation d'aide)

Le désir de participer au processus de conciliation, le matin même de l'audience, peut également provenir de la volonté des parties.

La conciliation ça peut commencer dès la réception de la contestation jusqu'au matin. Ça aussi là, le matin, je peux venir en audience à neuf heures, j'arrive ici et à neuf heures moins cinq, je peux dire : « je veux rencontrer le conciliateur ». Le conciliateur reste maître du dossier jusqu'à temps que l'audience ne soit pas commencée. Le conciliateur a même le pouvoir de dire au commissaire : « donnez nous une heure, vous pouvez aller prendre un café ». Et ça, ils aiment pas ça là, mais la loi le prévoit. Et souvent, en lésion psychologique... effectivement ça peut... le matin même, il y a une prise de conscience

---

<sup>484</sup> *Ibid.*

quand t'es rendu dans la salle, que là je m'en vais au banc... et c'est l'effet déclencheur... (Conciliateur de la C.L.P.)

Selon un porte-parole d'un organisme représentant les travailleurs accidentés, le matin même de l'audience, une pression énorme pèse sur les épaules de la salariée. Elle est d'abord « terrorisée » juste par l'idée de devoir passer devant le Tribunal. De plus, le fait que plusieurs acteurs - représentant de l'employeur, parfois la C.S.S.T., le médecin, les assesseurs - interviennent dans le cadre de l'audience accentue la pression. Pour la salariée, « c'est intimidant, elle devient complètement paniquée, la pression est forte, c'est éprouvant, c'est son procès à elle ». La salariée sait qu'elle sera pointée, qu'elle devra « revivre les moments difficiles et c'est encore très souvent une plaie ouverte ». Une offre de conciliation qui intervient tout juste avant l'audience signifie que la salariée n'aura pas à subir « l'épreuve » et permet également d'éviter de se « sous-estimer ». Au dire de ce représentant, « ce n'est pas agréable de témoigner, car la crédibilité est remise en question ». En optant pour la conciliation, les gens vont se dire « je suis débarrassé, c'est fini et c'est un gros soulagement ».

### 2.2.2 Le déroulement du processus de conciliation

Selon la C.L.P., «[l]a conciliation s'effectue de la façon qui convient le mieux à chacun : par téléphone ou en personne, séparément ou en présence de toutes les parties soit le travailleur, l'employeur et la C.S.S.T., s'il y a lieu»<sup>485</sup>. En considérant ces différentes avenues, on peut se demander comment s'effectue de façon générale la conciliation.

Dans le cadre de l'étude de la professeure Katherine Lippel, portant sur l'expérience du processus d'appel en matière de lésions professionnelles, des avocats interviewés émettaient les commentaires suivants :

---

<sup>485</sup> Québec, Commission des lésions professionnelles, « Services pour vous – Questions fréquentes – Questions généralement posées par les travailleuses, travailleurs ou les employeurs » (été 2006), en ligne : Québec, Commission des lésions professionnelles <<http://www.clp.gouv.qc.ca/index.php?id=103#c246>>.

R. : Il y a des gens qui prennent le soin de faire la conciliation, puis il y en a d'autres qui s'en «crissent», puis tout ce qu'ils veulent c'est la statistique, puis dites-nous ce que vous voulez puis on va l'écrire, puis c'est tout. Il y en a beaucoup comme ça.

Q. : Lorsque tu dis : ils ne font pas la vraie conciliation, qu'est-ce que ça veut dire la conciliation ?

R. : C'est s'asseoir avec les parties puis prendre le temps de se présenter, prendre le temps d'évaluer avec les parties la question en litige, prendre le temps d'évaluer les risques en expertise de gagner ou de perdre, prendre le temps de prendre les avocats séparément puis de dire voici tes chances, voici tes chances, etc. Faire une recherche de solution, etc.

Q. : Puis là, si tu parles des parties, c'est qui ?

R. : Le travailleur puis l'employeur.

Q. : C'est pas l'avocat du travailleur et l'avocat de l'employeur ?

R. : Non, tout le monde ensemble. Une vraie conciliation, tu fais ça ensemble, c'est une discussion ensemble.

Q. : Est-ce que c'est courant que le travailleur ou l'employeur soit présent, ou est-ce qu'en général les négociations se font entre avocats ?

R. : En général, ça se fait entre avocats.<sup>486</sup>

Lorsque la conciliation s'effectue en personne, il semblerait que les discussions échangées dans le cadre d'une conciliation à la C.L.P. passent par trois phases :

La première phase est l'analyse objective des éléments constituant la question en litige. Chacune des parties doit chercher à éclairer son vis-à-vis en lui expliquant le bien-fondé de sa position et l'objectif poursuivi par le recours. Les éléments, tant de la preuve factuelle que des opinions médicales, doivent être acceptés par les parties sans démonstration subjective ou de qualification qualitative. La bonne foi et la confiance doivent exister entre les parties, sinon cette phase est vouée à l'échec dès le départ.

---

<sup>486</sup> Lippel, « L'expérience du processus d'appel », *supra* note 390 à la p. 166-167.

La deuxième phase est la recherche par les parties d'une solution de compromis. Si les parties ne peuvent arriver à une solution de leur différend directement par un règlement de la question en litige, elles doivent chercher un compromis qui n'est pas contraire à leurs intérêts réciproques.

Enfin, si aucune entente n'est possible, le conciliateur doit orienter les parties vers une conférence préparatoire. Il s'agit ici de préparer le dossier pour l'audition, de recueillir les admissions de fait ou de droit, de dévoiler les moyens préliminaires et de préciser la ou les questions en litige. Il n'y a aucun commentaire et aucun rapport des rencontres des parties transmis par le conciliateur au commissaire qui entend le dossier. Seuls les documents et les accords partiels autorisés par les parties sont inclus dans le dossier d'appel<sup>487</sup>.

L'expression «[l]e conciliateur cherche d'abord à établir un "climat propice aux échanges"»<sup>488</sup> peut trouver application en matière de lésions professionnelles attribuables au harcèlement psychologique. Cependant, l'occasion pour les parties de s'asseoir et d'entreprendre une discussion, tous ensemble, est de courte durée.

Une fois que les gens désirent concilier, on s'assoit autour d'une table... Évidemment dans ce genre de dossier là, on restera pas longtemps toute la gang autour de la table, parce que déjà les flèches commencent... c'est des gens en conflit, c'est du harcèlement, les relations de travail sont très mauvaises. Juste le ton que l'autre personne va prendre, juste les mots qu'elle va choisir, l'autre personne va sauter de sa chaise ça d'haut ! Alors, c'est une rencontre qui, habituellement, débute ensemble pour replacer les choses, ce qui est en litige, les dates factuelles et rapidement on va travailler en caucus. On sépare les parties et là le conciliateur va se promener. Il ne faut pas qu'ils restent en présence trop longtemps, parce que l'émotivité devient trop grande, ce qui se passe effectivement quand il y a une audience. On est dans deux salles différentes, on va écouter une partie, on va écouter l'autre et on va rapporter les commentaires de l'autre en les traduisant, en les assouplissant pour bien les présenter pour ne pas générer d'agressivité. (Conciliateur de la C.L.P.)

Lorsqu'on examine les trois phases évoquées par l'auteur Goulet, on constate que c'est en présence de toutes les parties que se déroule la première phase.

<sup>487</sup> Goulet, *supra* note 56 19 à la p. 27.

<sup>488</sup> C.L.P., « Dépliant : La conciliation », *supra* note 393.

Toutefois, dans le but de réaliser les objectifs de la deuxième phase, il est préférable, au dire du conciliateur, que les parties poursuivent le processus de conciliation séparément. La conciliation séparée amène davantage de chances d'atteindre un règlement pour ainsi éviter aux parties la troisième phase, composée de la conférence préparatoire.

Dans l'hypothèse où on se dit c'est une conférence préparatoire, je veux savoir la preuve de l'autre, oui, quoique j'ai toujours peur que ça démolisse. Moi [représentante], des tentatives de suicide dans les lésions psychologiques j'en ai vues [...]. Dans les affaires de lésions psychologiques, il restera toujours qu'il faut être sensible à cela. (Représentante des salariés)

On constate également de l'étude de la professeure Lippel que, selon les avocats interviewés, les négociations se font souvent exclusivement par téléphone :

R. : Moi la conciliation, je fais ça par téléphone, ça fait depuis belle lurette que je me suis pas déplacée pour une conciliation en personne. Moi, ça se fait par téléphone.

R. : En général ça se fait au téléphone, ça se fait entre avocats...<sup>489</sup>

Quelles sont donc les raisons qui font que, en général, la conciliation se fait par téléphone ?  
À ce sujet, une représentante des salariés répond que :

Premièrement, c'est plutôt rare qu'on fait des négociations en personne. Souvent, c'est une question de coût, je vais essayer de voir s'il y a possibilité de négocier par téléphone. C'est plus par téléphone qu'en personne. De se déplacer, cela arrive, mais c'est rare. C'est réservé à certains types de dossiers, c'est réservé la journée de l'audience où il va y avoir de la conciliation, mais je dirais que me déplacer pour aller en séance de conciliation, c'est plutôt rare [...]. Dans bien des cas, je considère que c'est une perte de temps, ces difficultés là auraient bien pu être discutées par téléphone en dix minutes et on s'échange les documents et cela aurait coûté moins cher au bout du compte au client... économiquement... (Représentante des salariés)

Pour d'autres, en plus de pallier aux problèmes des agendas surchargés, la conciliation par téléphone a surtout l'avantage d'accorder à la proposition de l'offre de règlement un temps de réflexion plus long, ce que ne semble pas permettre la conciliation en personne.

<sup>489</sup> Lippel, « L'expérience du processus d'appel », *supra* note 390 à la p. 166-167.

C'est sûr que si on fait ça par téléphone, y'a moins de pression, c'est un règlement qui est plus raisonné, encore mieux qu'en personne, c'est moins émotif pour tout le monde. Le travailleur ou la travailleuse se sent pas avec le couteau sur la gorge et il ne voit pas le langage non verbal de son employeur hein...c'est excellent. Ça fait de meilleurs règlements, des règlements raisonnés. [...] Dans tous les cas le règlement par téléphone est toujours plus avantageux. [...] Y'a beaucoup d'employeurs qui préfèrent ça par téléphone, parce que tu le fais à temps perdu, tu réfléchis, t'as le temps de rencontrer ton représentant, ton superviseur de plancher, t'as le temps d'y parler deux, trois fois... C'est un règlement raisonné. Un règlement négocié vaut mieux qu'une audition. N'est-ce pas? Quand tu prends deux, trois semaines pour régler un dossier, c'est vraiment une négociation. (Représentante des employeurs)

Est-ce qu'on doit déplorer la conciliation par téléphone? Certains répondraient par l'affirmative, parce qu'elle empêche une vraie recherche de solution, alors que d'autres seraient portés de répondre par la négative en raison du fait que, en matière de lésions professionnelles attribuables au harcèlement psychologique, l'objectif n'est pas forcément de réconcilier les parties.

Parfois, ça peut être important de mettre les parties en présence si on envisage un retour au travail. Peut-être est-ce bien de remettre tranquillement les parties en présence et... Mais, moi [représentante], dans tous les cas que j'ai vus, c'est clair que la relation de confiance était rompue. Donc, c'est impossible de penser que les parties auraient pu retravailler ensemble. Donc, pourquoi protéger ça? Pourquoi imposer à la victime de voir le harceleur quand, dans le fond, tout ce qu'elle veut c'est obtenir une compensation et ne plus jamais le revoir de sa vie? Y'a des fois où ça peut être possible, mais la majorité des cas que j'ai vus, quand je parle de lésion psychologique, quand c'est rendu très lourd, la réconciliation n'est pas possible. En même temps, c'est bien beau dire la réconciliation [...], t'as pas nécessairement le goût de le voir... Je ne dis pas dans cinq ans, dans dix ans, quand la poussière est retombée. Ça dépend du moment où on se situe, si les choses sont fraîches faites, oublie ça là. Au fur et à mesure où on avance, les parties relativisent, quand ça va bien, mais en matière psychologique t'as de la misère à relativiser avant un bon bout de temps... honnêtement... (Représentante des salariés)

Une fois le procédé de la conciliation mis en place, trois parties peuvent intervenir dans le cadre du processus de conciliation : le travailleur, l'employeur et la C.S.S.T.. Puisque la spécificité des enjeux diffèrent selon chacun de ces intervenants, la prochaine section examinera le rôle des parties impliquées dans le processus de conciliation.

### 2.2.3 Les parties à la cause : le travailleur, l'employeur et la C.S.S.T. (conciliation tripartite)

Pour être valable, la conclusion d'une entente nécessite le consentement de toutes les parties intéressées. En matière de réparation des lésions professionnelles, il s'agit du travailleur, de l'employeur et le cas échéant, de la C.S.S.T.. La C.L.P. offre ainsi un service de conciliation que l'on qualifie de conciliation tripartite. À ce sujet, Line Corriveau explique :

Ce qui distingue le plus la conciliation qui se fait à la C.L.P. de la conciliation en d'autres domaines, c'est certainement le fait qu'elle soit tripartite. En effet, trois entités peuvent être impliquées dans notre type de conciliation : le travailleur, l'employeur et la C.S.S.T.. Certains règlements se concluent entre les travailleurs et les employeurs, alors que d'autres règlements se concluent entre les travailleurs et la C.S.S.T., entre les employeurs et la C.S.S.T., ou encore entre travailleurs, employeurs et C.S.S.T.. [...] <sup>490</sup>.

Le tableau suivant donne un aperçu des taux d'accords possibles entre les trois entités pour l'ensemble des litiges faisant l'objet du processus de conciliation. Les statistiques démontrent que les ententes conclues sous forme d'accord entériné en vertu de l'article 429.46 *L.A.T.M.P.* surviennent dans 81,5% des cas entre les travailleurs et les employeurs sans intervention de la C.S.S.T..

**Tableau 2.4** Nombre d'accords conclus entre les parties\*

01-01-2004 au 30-06-2004	
Nombre total d'accords entérinés <sup>491</sup>	1417
Nombre d'accords conclus entre travailleurs et employeurs (sans la C.S.S.T.)	1155 (81,5%)
Nombre d'accords conclus avec la participation de la C.S.S.T.	262 (18,5%)
• Nombre d'accords conclus entre travailleurs et C.S.S.T.	33 (2,3%)
• Nombre d'accords conclus entre employeurs et C.S.S.T.	24 (1,7%)
• Nombre d'accords conclus entre travailleurs, employeurs et C.S.S.T.	200 (14,1%)
• Nombre d'accords conclus entre travailleurs, employeurs, C.S.S.T. et S.A.A.Q.	5 (0,3%)

\* Source : Corriveau, « Conférence des juges administratifs », *supra* note [...].

<sup>490</sup> Corriveau, « Conférence des juges administratifs », *supra* note 335.

<sup>491</sup> Il faut souligner que le « nombre total d'accords entérinés » ne comprend pas les transactions conclues à la C.L.P.. Concernant les formes de règlements, voir la section 1.1.2.



Toujours selon Line Corriveau, la conciliation tripartite représente à la fois un avantage et un inconvénient :

C'est à la fois un avantage et un inconvénient. C'est un avantage d'avoir 3 entités lorsque, par exemple, un employeur a cessé d'exister. Dans un tel cas, on peut recourir à la troisième entité, la C.S.S.T., pour conclure le règlement. Par contre, ça peut être un inconvénient parce que plus il y a de gens impliqués dans un litige, plus il est difficile d'arriver à un règlement. De plus, puisque la loi reconnaît à la C.S.S.T. le pouvoir d'intervenir dans tous et chacun des dossiers ouverts à la C.L.P., la gestion de tout ceci entraîne parfois des difficultés<sup>492</sup>.

La conciliation tripartite signifie surtout pour le salarié un déséquilibre de force entre les parties. De prime abord, les conflits qui opposent les travailleurs aux employeurs signifient, dans la majeure partie des cas, un rapport de force empreint d'un déséquilibre. En matière de santé mentale au travail, c'est sous plusieurs aspects que peut se manifester ce déséquilibre. Un de ces aspects a trait au fait que le travailleur est fragile psychologiquement et donc souvent plus vulnérable que les autres acteurs impliqués dans le conflit.

Un deuxième aspect s'illustre par la disparité des moyens qui oppose une personne souvent démunie financièrement à un employeur qui dispose habituellement de plus de moyens. À l'inverse du travailleur qui doit parfois se représenter seul, les ressources financières de l'employeur lui permettent de se procurer les services d'un avocat de même que les services de médecins experts. Particulièrement lorsque le salarié n'est pas syndiqué, ces litiges ont pour conséquence d'opposer une seule personne, en l'occurrence le travailleur, à plusieurs autres intervenants, car en plus de l'employeur, des médecins experts et de l'assesseur patronal, le travailleur s'oppose parfois même à la C.S.S.T. qui peut intervenir en tant que partie. Dans ce même ordre d'idées, il est sans oublier la présence possible d'une mutuelle de prévention qui peut également intervenir dans l'intérêt des membres de la mutuelle. Toutefois, l'intérêt porté au rapport de force ne doit pas faire perdre de vue le fait que certains petits employeurs n'ont pas les moyens de se procurer l'assistance d'un représentant.

---

<sup>492</sup> Corriveau, « Conférence des juges administratifs », *supra* note 335.



Les petits employeurs ont pas les moyens de payer l'avocat et le psychiatre, alors ils vont y aller tous seuls en audition. Si tu regardes les décisions de petits employeurs, la clinique du coin, le salon de coiffure bon... Eux autres ont pas mis les moyens, mais ils ne les avaient pas les moyens pour aller défendre avec un avocat et payer, etc. Donc, y'a une certaine partie de la jurisprudence qui ressort les petits petits employeurs. Mais les gros employeurs, eux, la plupart qui y vont en audition ont la croyance d'avoir un dossier qui est solide, donc ils vont mettre l'argent parce qu'ils ont l'argent ces gros employeurs, c'est sûr qu'ils l'ont. (Représentante des employeurs)

Avant d'examiner les enjeux pour les parties provenant des milieux du travail, regardons le rôle de la C.S.S.T. dans le processus de conciliation.

#### 2.2.3.1 La C.S.S.T.

Dès que la C.S.S.T. est informée des audiences tenues par la C.L.P., l'article 429.16 *L.A.T.M.P.* lui permet d'intervenir devant la C.L.P. et d'agir à titre de partie à la contestation. À ce titre, elle est également partie à la conciliation et, comme le prévoit l'article 429.46 *L.A.T.M.P.*, tout accord intervenu entre les parties doit lui être soumis. Tel que le rapporte un porte-parole d'un organisme représentant les travailleurs accidentés, la C.S.S.T. peut avoir intérêt à intervenir pour minimiser les coûts d'une lésion professionnelle :

En matière de harcèlement psychologique, la Commission s'organise pour limiter les litiges. Un litige en cette matière peut signifier le paiement d'un an d'arrérages, des traitements, une atteinte permanente, des limitations fonctionnelles ou la réadaptation. La C.S.S.T. ne va pas accepter une lésion inconditionnellement, jamais. Il y a des avantages pour la Commission d'aller en conciliation. Elle accepte, [de] faire une entente finale, avec un compromis, mais elle veut y mettre fin et tout va être déterminé. Lorsqu'il s'agit de harcèlement psychologique, il peut y avoir un déplacement, un changement de quart ou des limitations fonctionnelles, mais c'est plus souvent qu'autrement le non retour dans le milieu du travail. Mais la Commission, par la conciliation, c'est pour mettre fin au litige pour avoir une marge de manœuvre pour limiter les coûts. Autant l'employeur, la C.S.S.T. que la C.L.P., c'est les coûts, c'est pour régler pour pas cher. (Porte-parole d'un organisme représentant les travailleurs accidentés)

La C.S.S.T. peut intervenir à tout moment, soit jusqu'à la fin de l'enquête et de l'audition. En matière de conciliation, l'affaire *C.H.S.L.D. juif de Montréal et Carrington* a fait ressortir

que la fin des discussions ayant trait au processus de conciliation marque la fin de la période d'intervention de la C.S.S.T.. Dans cette décision la Commissaire Giroux s'oppose à l'intervention de la C.S.S.T. pour les motifs suivants :

[...] les discussions entre les parties ont tenu lieu d'enquête et d'audition et la fin de ces discussions a marqué la fin de la période où la C.S.S.T. pouvait intervenir. En n'intervenant pas lors de cette dernière occasion de faire entendre son point de vue, la C.S.S.T. a perdu le droit d'intervenir au débat. [...] Admettre une intervention de la C.S.S.T. dans un tel cas ferait encourir aux parties un risque de préjudice suffisamment important pour mettre en péril la conciliation elle-même<sup>493</sup>.

Bien qu'il soit à la discrétion de la C.S.S.T. d'intervenir ou non devant la C.L.P., certaines situations nécessitent son intervention. L'article 28 du *Cadre d'exercice* énumère ces situations.

28. En l'absence d'intervention de la C.S.S.T., sa participation est requise dans les situations suivantes :

- Le litige vise le financement ;
- Aucun employeur ne peut participer à la conciliation ;
- Les parties, employeur et travailleur, sont la même personne physique ;
- La conciliation porte sur un aspect qui n'est pas contesté au tribunal et qui relève de la CSST.

Dans ces situations, le conciliateur doit au préalable obtenir l'autorisation des parties avant d'entamer une démarche auprès de la C.S.S.T..

---

<sup>493</sup> *C.H.S.L.D. juif de Montréal et Carrington* (28 juillet 2003), Montréal 173894-72-0111, T. Giroux, commissaire (C.L.P.) (requête en révision judiciaire rejetée, C.S. Montréal, 500-17-022733-045, 05-12-21, j. Kirkland Casgrain ; appel rejeté, *Québec (Commission de la santé et de la sécurité du travail) c. Québec (Commission des lésions professionnelles)*, C.A. Montréal, 500-09-016348-062, 07-11-21, j. Yves-Marie Morissette et Allan R. Hilton) (où la Cour a « à décider si la C.L.P. a commis une erreur manifestement déraisonnable en concluant que, aux termes de l'article 429.16, la "fin de l'enquête et de l'audition" s'entend de ce qui précède immédiatement l'accord conclu le jour prévu pour l'audience, et non de ce qui précède la décision ultérieure d'entériner l'accord conformément au deuxième alinéa de l'article 429.46. La C.L.P. a bien expliqué dans sa décision les motifs sur lesquels elle se fondait pour conclure comme elle la fait. Une autre interprétation de l'article 429.16 aurait certes été possible. Cela ne signifie cependant pas que celle retenue par la C.L.P. l'est manifestement déraisonnable »).

Dans les cas où « aucune de ces situations n'est présente [...], le conciliateur [n'est] pas tenu de communiquer à la CSST la teneur de l'accord. Bien plus, [...] il ne [peut] faire intervenir la C.S.S.T. sans que les parties y consentent »<sup>494</sup>.

### 2.2.3.2 Le travailleur et le processus de conciliation

Les témoignages obtenus des divers intervenants ont permis de relever que les litiges en matière de harcèlement psychologique demandent qu'on tienne compte de deux aspects particuliers avant qu'intervienne le processus de conciliation. Dans un premier temps, nous allons examiner les considérations relatives à la représentation pour ensuite étudier les enjeux du point de vue des travailleurs.

#### 2.2.3.2.1 Les considérations relatives à la représentation

Le travailleur qui dépose une contestation à la C.L.P. peut se représenter seul, être accompagné d'une personne de son choix (intervenant en relation d'aide, parent, ami...) ou être accompagné d'un représentant (avocat, représentant syndical ou communautaire). La négociation d'un règlement dans le cadre d'une conciliation comporte des enjeux différents selon que le travailleur est représenté ou non et la spécificité des problèmes reliés au harcèlement psychologique nécessite qu'on tienne compte des facteurs particuliers qui relèvent de chacun de ces contextes. Nous verrons, dans un premier temps, les difficultés rencontrées par un travailleur victime d'une lésion psychologique non représenté à la négociation d'une entente. Dans un deuxième temps, nous verrons que la fragilité psychologique des victimes comporte des exigences particulières pour les représentants des travailleurs.

##### 2.2.3.2.1.1 Le travailleur non représenté : l'implication d'une personne fragilisée à la négociation d'une entente

En matière de harcèlement, la fragilité psychologique représente très souvent le principal obstacle à la négociation d'une entente. Outre son état de fragilité, le travailleur est rarement

---

<sup>494</sup> *Beaulieu et Gemitech inc.*, *supra* note 367.

habitué à la procédure qui entoure le traitement d'une réclamation. Dans le cadre des consultations particulières portant sur le projet de loi n° 35, Line Corriveau mentionnait, à propos de l'importance d'accorder l'exclusivité de la fonction de conciliateur à cet acteur en raison du lien avec le simple citoyen, que :

Ce dernier est souvent non représenté, peu habitué aux tribunaux, démuni et fort émotif face à son dossier. Cette problématique se distingue de ce qui peut se faire dans d'autres tribunaux, comme la Cour d'appel, où le juge médiateur se trouve devant des parties qui sont presque à 100% représentées. De plus, ces représentants sont obligatoirement des avocats. Alors, l'interaction entre un juge médiateur et un avocat chevronné est fort différente de l'interaction entre un conciliateur et un simple citoyen<sup>495</sup>.

Lorsque le travailleur est représenté, il revient à son représentant de lui fournir les informations nécessaires à sa compréhension des enjeux du litige. Mais lorsqu'il s'agit d'un citoyen non représenté, c'est au conciliateur que revient la tâche d'éclairer le justiciable sur l'ensemble du processus et sur les conséquences d'un règlement.

L'obligation d'information, comment fonctionne la représentation, qui peut les représenter, ça fait partie de notre *code d'exercice [déontologie]*. On le fait avec tous les travailleurs non représentés. Le conciliateur va essayer d'équilibrer les choses. On ne devient pas le représentant de la travailleuse ou du travailleur, mais toute offre de règlement qu'il serait prêt à accepter qui serait ridicule ou qu'on sent... c'est notre devoir de mettre fin à la conciliation et de dire : « regardez, moi j'embarque pas dans ce genre de règlement parce que c'est inéquitable ». (Conciliateur de la C.L.P.)

Du point de vue d'une représentante des employeurs, la conclusion d'un règlement avec un travailleur non représenté constitue un désavantage au plan de la qualité de la négociation entreprise entre ces deux acteurs. Même s'il revient au conciliateur d'expliquer au travailleur les termes de l'entente, il arrive plus d'une fois de constater que les questions posées par ce dernier à l'approche de la signature de l'entente démontrent qu'il n'a pas compris complètement les explications données par le conciliateur.

---

<sup>495</sup> Commission permanente des institutions, « Consultations particulières sur le projet de loi n° 35 », *supra* note 369 (Line Corriveau).

Cette situation est plutôt embarrassante parce qu'elle donne toujours l'impression que j'essaye de lui en passer une vite, ce qui n'est le cas [...]. Elle n'a pas compris l'impact, mais oui, c'est ça, qu'est-ce que tu veux c'est son choix de ne pas être représentée hein, parce qu'il y a des organismes qui sont gratuits pour les travailleurs en réclamation de C.S.S.T.. Donc, c'est à eux de s'organiser pour s'informer de leurs droits. C'est sûr que le travailleur qui signe une entente de règlement et que le conciliateur, vu qu'il n'a pas de représentant, lui a pas dit bien regarde : « tu n'as plus de traitements, y'a pu de traitements psychiatriques après telle date ». Regarde, excuse là, c'est ça la réalité là... C'est pas évident pour un salarié non scolarisé hein, [...] illettré, excuse-moi, mais c'est la réalité au Québec, il y a [un taux élevé] d'analphabètes au Québec, de comprendre l'impact de la Loi là... ce n'est pas évident et c'est ça le problème... (Représentante des employeurs)

À ce sujet, les statistiques de l'enquête internationale comparative sur l'alphabétisation des adultes, réalisée par la Fondation pour l'alphabétisation, démontrent que la personne interviewée a raison d'affirmer qu'il peut être difficile pour certaines personnes de comprendre l'impact d'un règlement.

Au Québec, [sur une échelle de 5], une partie importante de la population n'atteint pas le niveau 3 [le seuil « souhaité » pour fonctionner aisément dans la société], même si on a noté une amélioration des compétences en littératie depuis dix ans. Près de 16% des adultes de 16 à 65 ans se sont classés au niveau inférieur de l'échelle de compréhension des textes suivis (niveau 1 [très faibles compétences]) et près de 1 Québécois sur 2 (âgé de 16 à 65 ans) n'a pas les compétences nécessaires pour utiliser l'information afin de fonctionner pleinement au sein de la société et de l'économie (niveau 1 et 2 [faibles compétences])<sup>496</sup>.

La représentante patronale maintient que les ententes conclues avec un travailleur non représenté ne constitue pas l'occasion de bernier le travailleur, mais elle reconnaît que c'est sur la base de l'aide psychothérapeutique qu'il peut être perdant.

L'autre chose, ça arrive souvent que, malheureusement, dans ces règlements là, c'est le salarié qui se fait « fourrer » dans un sens parce qu'il n'a plus de traitements. Quand le dossier est réglé, il n'a plus de traitements, en général, à moins que ce soit réglé que oui, on accepte la réclamation. Mais la plupart du temps, le règlement inclut une date de

---

<sup>496</sup> Fondation pour l'alphabétisation, « Enquête internationale sur l'alphabétisation et les compétences des adultes (EIACA) » (été 2007), en ligne : <[http://www.fqa.qc.ca/soussection1.php?section=1\\_2\\_2](http://www.fqa.qc.ca/soussection1.php?section=1_2_2)>.

consolidation, donc la fin des traitements. Donc, c'est là, la problématique.  
(Représentante des employeurs)

Pour sa part, le conciliateur interviewé soutient que les parties qui acceptent de participer au processus de conciliation le font librement et volontairement. En ce sens, les parties qui consentent aux conditions de l'entente le font en toute connaissance de cause et sont en mesure d'en assumer les conséquences.

Une fois qu'on a constaté que la personne est capable de comprendre des choses, [elle] est libre, ce sont des adultes, des gens majeurs, on appelle ça majeur hein, l'expression « majeur et vacciné », ben si, elle, cette personne là veut signer quelque chose qui lui donne 500 piastres et qu'elle aurait pu avoir 50 000, mais ça la libère et qu'elle est contente, qui suis-je pour dire : « vas-tu falloir les attacher et dire non signe pas ça, c'est à rabais, pour aller chercher la grosse décision qui sera pas le rabais ! ». Écoutez, on en règle beaucoup de dossiers où effectivement le travailleur est handicapé du travail. On règle pour un emploi convenable (x), des fois un peu bidon, ben quand il y a des indemnités qui vont avec ça et qu'il peut faire son plan de match... Comme je vous dis, s'il va en audience, ça va lui prendre un avocat, il y a des frais et souvent...  
(Conciliateur de la C.L.P.)

Enfin, on peut présumer que la présence d'un représentant aux côtés du salarié permet le rétablissement du déséquilibre des parties et profite ainsi à la négociation d'un règlement. Toutefois, puisque la représentation d'une victime de harcèlement psychologique implique des charges supplémentaires au mandat du représentant, voyons maintenant l'implication de cet acteur auprès d'une personne fragile psychologiquement.

#### 2.2.3.2.1.2 Le travailleur représenté : les exigences particulières pour le représentant

Les rencontres effectuées auprès des représentants de salariés victimes de harcèlement psychologique ont permis de constater que les représentants relèvent trois difficultés dans la gestion de ces litiges. Comme première difficulté, les représentants expliquent ressentir souvent une pression qui semble attribuable au réflexe du salarié de transférer la prise des décisions sur les épaules du représentant.

Le représentant est dans une position de décideur et c'est risqué. Lorsqu'il [avocat] dit à la personne qu'il peut y avoir entente, elle ne sait pas quoi faire et va dire : « oui, mais vous ? ». C'est illusoire de penser qu'il ne s'agisse pas d'un rôle actif, c'est-à-dire de décideur. Donc, s'il arrive que la victime est pas contente contre eux autres [avocats], c'est loin d'être agréable. (Porte-parole d'un organisme représentant les travailleurs accidentés)

Une représentante des salariés souligne que l'instabilité émotionnelle de cette clientèle entraîne des remises en question continuelles. L'instabilité de ces personnes peut être attribuable au fait « qu'il y a des troubles de concentration dans les lésions psychologiques qui font que les gens, même s'il sont articulés, ont de la difficulté à suivre la séquence ». Malgré tous les soins apportés aux explications qui entourent la conciliation et les moyens pris pour s'assurer de la bonne compréhension du travailleur face au règlement négocié, la situation reste toujours très délicate. C'est ce qui incite les représentants à faire preuve d'une plus grande prudence à l'égard de la compréhension qu'ont les travailleurs des conséquences du règlement envisagé.

On doit expliquer au client... le client qui est en lésion psychologique, c'est un client qui est instable, quand je dis instable, ça veut dire que c'est un client qui une journée va être « high » et le lendemain il va être « down ». Sans nécessairement qu'on puisse dire qu'il a une pathologie là... La journée a bien été, il va te dire quelque chose, la journée a mal été... ce qui fait que tu veux pas te retrouver avec un client qui te donne un mandat une journée, il t'en donne un autre le lendemain et qui en fait te reproche les décisions que tu as prises... ou qu'il a pas compris ou ceci ou cela. À partir du moment où tu te mets à prendre les décisions à sa place ou trop pousser, pour une affaire ou pour une autre, tu peux miner particulièrement la relation... (Représentante des salariés)

Les contestations qui peuvent survenir des personnes qui souffrent de lésions psychologiques représentent en quelque sorte une menace au travail des représentants. Un porte-parole d'un organisme représentant les travailleurs accidentés explique que l'instabilité émotionnelle d'un travailleur peut l'amener à invoquer ne pas avoir été adéquatement informé du contenu de l'entente et de ses conséquences et ainsi déposer une plainte contre son représentant. Au dire de ce porte-parole, même si les services rendus auprès du travailleur sont effectués dans les règles de l'art, les motifs allégués pour contester le règlement négocié comme, par exemple,

« j'étais en dépression, sous médication, j'ai signé en faisant confiance à mon avocat... »<sup>497</sup>  
amènent les représentants à percevoir les dossiers de lésions psychiques comme un lourd fardeau dans leur travail.

C'est un lourd fardeau, comme avocat, moi, je recommande, j'assiste et j'analyse le dossier et je dis au client vous avez ça ou ça. [...] En lésion psychologique, ce sont des clients instables, qui ont de la difficulté souvent à faire confiance, parce que c'est leur confiance en eux qui a été atteinte à partir de ce qu'ils ont eu, ce qui fait que souvent ils sont très proches du reproche et dans bien des cas je leur dis : « moi, je ne suis pas votre psychologue, je ne suis pas là non plus pour recevoir le trop plein. Vous n'avez pas à frapper le messager parce que le message est pas à votre goût là ». (Représentante des salariés)

La deuxième difficulté relevée des représentants s'attache à la méfiance de ces salariés. En raison des traces que laisse le harcèlement psychologique, la personne « porte une cicatrice psychologique qui la fragilise et l'amène à vivre dans la crainte et à douter de tout et de tout le monde » ce qui exige des représentants d'effectuer un travail de force dans l'approche envers ces personnes<sup>498</sup>. Malgré l'établissement d'un lien de confiance, les représentants soulignent qu'une méfiance reste toujours présente dans le cours de la relation avocat-client.

Il y a beau avoir un lien de confiance qui s'établit, dans les lésions d'ordre psychologique, souvent, j'ai remarqué une méfiance des gens. La principale difficulté, c'est que les gens ont de la misère à faire confiance parce qu'ils ont eu l'impression... cela peut se produire dans les lésions d'ordre physique, mais c'est beaucoup plus évident en lésions psychologiques... que ce soit parce que c'est du surmenage ou que ce soit parce que c'est du harcèlement, tu vas voir la personne qui va arriver et qui va dire : « je leur ai tout donné et regardez comment ils me traitent ». Donc, tout l'élément de confiance est atteint. (Représentante des salariés)

Au delà de sa relation interpersonnelle avec le salarié, le représentant entretient également une relation avec le conciliateur. Au dire d'une représentante, « le rapport interpersonnel est beaucoup plus important dans ce genre de dossiers-là » puisque l'intervention du conciliateur

<sup>497</sup> Extrait tiré d'une plainte véritable obtenue lors d'une entrevue réalisée auprès d'un porte-parole d'un organisme représentant les travailleurs accidentés (26 juin 2007).

<sup>498</sup> Marie-France Hirigoyen, *Le harcèlement moral dans la vie professionnelle – démêler le vrai du faux*, La Découverte et Syros, Paris, 2001 à la p. 202 [Hirigoyen, « *Harcèlement moral* »].



consiste à épauler le représentant au moment d'obtenir l'approbation d'une partie au règlement. Lorsqu'un doute ou un sentiment de méfiance persiste de la part d'une partie, le travail du conciliateur, appelé à intervenir en tant que personne indépendante, sert à les rassurer en leur expliquant les termes du règlement.

L'avocat essaye d'expliquer à la madame ou au monsieur et là, il vient me voir : « peux-tu venir, toi personne indépendante, expliquer la situation ». Et là, tu viens comme donner de la crédibilité au règlement proposé par rapport à ce que l'avocat a discuté avec le travailleur et c'est un des grands rôles du conciliateur, c'est cette impartialité là, sur le fait qu'il n'y a aucun avantage... parce que l'avocat veut peut être accepter 10 000\$, parce que les représentants ont des intérêts eux autres aussi. Lui là, il a peut-être un contrat avec le travailleur ou la travailleuse de 10% et il se dit : « si il règle, j'ai 10%, je viens de faire 1000\$ et si on s'en va devant le commissaire et qu'on a zéro, j'ai zéro ! » Le « meter », il marche là. Toi, comme conciliateur, si tu penses que ça répond bien aux intérêts, tu vas aller aider le représentant... moi j'ai pas à convaincre, j'ai juste à expliquer, on n'a pas de job de convaincre, c'est surtout pas ça, mais de mettre en perspective les choses. Quand on dit ça fait dix ans qu'on fait ça, quand on dit : « je vois 1000 dossiers par année... ». Et le ton et le respect, ça aide les gens à réfléchir à une offre. Ça relève beaucoup de notre travail à ce moment là. (Conciliateur de la C.L.P.)

En raison de l'impartialité qu'il doit conserver à l'égard du dossier, la tâche du conciliateur consiste uniquement à évaluer la situation, dans l'intérêt des parties. En ce sens, le conciliateur interviewé souligne qu'à la C.L.P., l'objectif n'est pas de déterminer s'il y a eu harcèlement psychologique ou de blâmer une des parties :

Nous là, en conciliation, y'a pas de victime. Moi [conciliateur], j'ai pas à juger, ça c'est très important. Le processus de conciliation c'est un processus où le conciliateur ou la conciliatrice a pas de jugement de valeur sur le fond, où le travailleur est pas plus victime que l'employeur et on parle pas en ces termes là. On a un diagnostic et on a à rencontrer les parties, à entendre ce qu'ils ont à dire pour voir s'ils ont un terrain d'entente. Et, j'ai aucun jugement de valeur... c'est sûr que la personne a un diagnostic, le médecin connaît sa job, c'est lui le professionnel : « madame ou monsieur fait une dépression ». C'est bien de valeur, mais est-ce que c'est une victime du travail ou si c'est pas une victime, à notre étape en conciliation, je n'ai pas à me positionner, j'ai pas à donner mon opinion là-dessus. (Conciliateur de la C.L.P.)

En matière de lésions psychologiques, la réussite d'un règlement semble davantage propice à se réaliser lorsque les représentants des parties ont déjà entretenu une relation professionnelle

antérieure. Puisque la relation entre les deux parties est déjà très conflictuelle, une représentante des salariés explique que la coopération des représentants devient nécessaire pour faciliter la réussite d'un règlement. Au dire de cette personne, il est d'ailleurs souvent plus facile de s'entendre entre les représentants que d'obtenir l'assentiment des parties au règlement.

Le rapport que j'ai déjà entretenu dans un dossier avec cette personne là [représentant de l'employeur] va être fort important. Dans la mesure du possible, si on veut que la conciliation réussisse, parce que les parties, généralement, sont très antagonisées, faut que les avocats soient en mesure de se parler, pas nécessairement de céder sur les points importants, mais en mesure de se parler et la qualité de la relation... [...] c'est souvent plus facile pour faire une bonne job en conciliation dans les dossiers de harcèlement psychologique, si ton vis-à-vis, t'as déjà eu à travailler avec dans un autre dossier de lésion psychologique. Parce que souvent on a déjà plus une idée de sa façon d'agir ou de réagir, si on parle de conciliation. [...] Pour ce qui est de la qualité de la négociation, c'est beaucoup la personnalité. Les clients sont très antagonisés, souvent, ça va être difficile, parce que l'autre bord a aussi à faire comprendre des choses [...]. J'ai souvent plus de facilité à m'entendre sur un règlement approprié avec l'autre avocat que lui ou moi pouvons avoir à le faire passer à notre client. (Représentante des salariés)

En ce sens, un conciliateur relève ces mêmes difficultés et ajoute que le refus du travailleur d'accepter le règlement d'un litige en cours de conciliation, même au risque d'engendrer des conséquences regrettables, est souvent dû à sa méconnaissance du système.

Les représentants, un moment donné, ils connaissent la « game ». Ils connaissent les commissaires, ils connaissent la jurisprudence... et ils sont ouverts à des ententes, mais leurs clients veulent pas. Ils ont essayé de les préparer et là, le conciliateur devient un peu le catalyseur qui lui aussi, nous autre aussi on connaît la « game ». Si madame se présente devant le commissaire, elle a 99% des chances de se faire planter, d'avoir zéro. T'as un employeur qui offre de régler pour un montant forfaitaire de dix milles piastres. Tabarrouette, elle va cracher sur un montant de 10 000 piastres, mais ça, t'as pas le choix. (Conciliateur de la C.L.P.)

La troisième difficulté soulevée des représentants concerne l'aspect psychologique des dossiers de lésions professionnelles attribuables au harcèlement. Certains témoignages affirment que ces litiges imposent une charge supplémentaire au plan des connaissances de la

psychologie. En raison du fait que certains travailleurs victimes de harcèlement psychologique sont perturbés au point d'être suicidaires, tous s'entendent pour dire que les dossiers de lésions psychologiques nécessitent beaucoup d'écoute de la part du représentant.

[Les clients] que j'ai eus, c'est plus avec moi qu'ils verbalisaient. Des fois, je me dis j'aurais également dû aller faire mon cours en « psycho » ou une maîtrise en « psycho » parce que, des fois, t'es pas sûr de ce que tu dis parce que... [...] c'est peut-être pas la façon dont le psychologue l'aurait vu, mais on marche toujours, jour par jour, pour donner une raison : « suicide toi pas aujourd'hui, attend à demain ! ». Je suis toujours sensible à ça. [...] C'est sûr tu peux avoir des dossiers de lésions physiques difficiles d'après la personnalité des acteurs dans certains cas, mais dans les affaires de lésions psychologiques, c'est rare qu'ils ne sont pas difficiles, parce que t'as beaucoup plus, en matière de lésions psychologiques, à composer avec autre chose qui n'est pas du droit. [...] (Représentante des salariés)

Maintenant que nous avons vu l'implication d'un travailleur non représenté à la négociation d'une entente et les exigences requises pour un représentant dans un contexte de harcèlement psychologique, nous verrons, dans les prochaines sections, les spécificités qui relèvent des litiges de lésions psychologiques attribuables au harcèlement.

#### 2.2.3.2.2 Les enjeux du point de vue de la personne réclamante

Au dire du conciliateur interviewé, c'est en raison des jugements de valeur que le règlement d'un litige en matière de harcèlement psychologique est toujours plus délicat à réaliser que lorsqu'il s'agit d'une lésion physique.

Dans ce genre de dossier là... quand il y a une hernie discale, je prends un expert, je l'amène avec moi, mon avocat, on va débattre de mon hernie discale, on parle pas de ma personnalité, de si je suis fin ou pas fin. Y'a pas de jugement de valeur sur mon comportement, on parle d'hernie, c'est pas trop pire. Mais dans ces dossiers là [harcèlement psychologique], on va parler de moi, tel jour, j'ai fait telle affaire qu'ils ont pas supportée. On va me faire des procès d'intention. (Conciliateur de la C.L.P.)

Étant donné que chaque cas possède sa particularité, le représentant du travailleur doit procéder préalablement à l'analyse du contexte intrinsèque au travailleur. Des facteurs tels

que, la perception de la victime à l'égard de la situation, sa condition médicale de même que son ressentiment envers le présumé harceleur sont au nombre des éléments à considérer dans l'examen de la meilleure stratégie à déployer pour le règlement du litige.

En matière de harcèlement psychologique, qu'est-ce qui se passe? T'as la victime qui a subi du harcèlement psychologique, qui, généralement, parfois va en parler à l'employeur qui aura ou aura pas agi avant que l'arrêt de travail intervienne. Là, la personne est en arrêt de travail et dans bien des cas va avoir des traitements, elle est coupée de la réalité du travail. Y'a une enquête qui est faite par l'employeur, plus ou moins bien faite... à laquelle elle sera conviée, sans nécessairement pouvoir contrôler ce qui se passe, elle est rencontrée individuellement, mais elle ne voit pas les autres, elle ne voit pas le processus, elle ne voit pas comment cela est fait. Déjà, y'a une rupture du lien de confiance qui est déjà là [...]. La personne qui n'est pas là, on l'oublie [...], sans nécessairement qu'il y ait de mauvaises intentions, c'est tout simplement qu'elle n'est pas là. [...] La victime, plus souvent qu'autrement, elle voit que le harceleur est toujours à l'emploi et plus souvent qu'autrement, il se pète les bretelles. On est en lésion psychologique et ça bloque dans les traitements, ça avance pas, on dirait que thérapeutiquement [elle n']est pas capable et en règle générale, elle ne s'améliore pas, elle se détériore, elle se détériore, elle se détériore, elle se détériore. Là, on pense pouvoir mettre ce monde là en présence? Elle a déjà le sentiment qu'elle est écrasée, elle va avoir le sentiment d'être encore plus écrasée. (Représentante des salariés)

Les professionnels qui interviennent dans les dossiers de lésions psychologiques doivent au préalable tenir compte de tout ce contexte et effectuer un travail d'importance quant à l'aspect médical et psychologique du dossier bien avant d'effectuer leur travail sur le plan juridique. C'est pourquoi, dans le but de s'assurer de la meilleure solution possible pour la victime, deux facteurs sont considérés : (1) la condition médicale d'une victime de harcèlement psychologique avant d'entreprendre toute négociation et ; (2) les objectifs poursuivis par les réclamants vis-à-vis la résolution de leur dossier et ce, afin de les aider à faire un choix éclairé entre la conciliation et l'audience.

#### 2.2.3.2.2.1 Les enjeux de caractère thérapeutique

En matière de harcèlement psychologique, la condition médicale du travailleur représente un enjeu autant pour la conciliation que pour l'audience. Tous s'accordent pour dire que c'est la condition médicale d'une victime de harcèlement psychologique qui détermine sa capacité ou

non d'entreprendre le règlement du litige. Vu comme une question d'ordre thérapeutique, autant les représentants des travailleurs, les intervenants en relation d'aide que les conciliateurs souhaitent protéger la santé psychologique de ces personnes.

Selon un porte-parole d'un organisme représentant les travailleurs accidentés, la capacité d'une victime de harcèlement psychologique de procéder au règlement du litige dépend de la condition de cette personne à travers son cheminement. Il faut « suivre les étapes, voir si elle est en péril ou non. Pour certaines victimes, il s'agit d'une ancienne vie, un changement d'employeur est survenu, ça va maintenant bien et on souhaite que le cauchemar cesse. Elle est guérie, sereine. Ici, à ce moment, ça va très bien, mais si la victime est en délire, ici c'est non ».

Dans le but de protéger la santé mentale des victimes de harcèlement psychologique, l'un des facteurs déterminants pour le représentant du travailleur, au moment de l'analyse du dossier, est d'évaluer la situation intrinsèque du travailleur face aux avantages et inconvénients qui relèvent autant du processus traditionnel que du processus de conciliation.

Dans les dossiers de harcèlement psychologique, je regarde toujours ce qui est le plus thérapeutique ou anti-thérapeutique. C'est un «must». Est-ce que le fait d'aller en audience aura un impact négatif sur le pronostic ou si ça aura un effet positif? Dans certains cas de harcèlement, ou parlons lésions psychologiques, j'ai eu des cas où le fait d'aller en audience faisait que la personne était certaine d'être écoutée, d'exprimer ce qu'elle avait à dire, avait un effet thérapeutique. Dans d'autres cas, ça pas d'effet thérapeutique et l'audience ça doit pas virer en folie furieuse. Ça peut être bon pour la personne de se défouler, mais l'audience ne sert pas à ça. Faut que tu sois en mesure de procéder, si la personne passe une boîte de kleenex à toutes les demi-heures en audience, tu vas nulle part. T'arrives à rien. L'idée, c'est toujours au départ d'essayer d'évaluer et ç'a rien avoir avec le mérite du dossier. L'idée c'est de regarder « est-ce que d'un point de vue thérapeutique cette personne là a intérêt à aller à la Cour ou pas? ». C'est un aspect.

L'autre question où il faut se positionner, c'est s'il y a une offre de règlement. Cette offre de règlement là, peu importe le contenu de l'offre de règlement : « est-ce que c'est thérapeutique ou anti-thérapeutique de régler hors cour? ». Souvent, je vais questionner la personne, je vais lui demander de se questionner elle-même, d'en discuter avec son thérapeute, avec son médecin, parce que bien souvent dans les dossiers de harcèlement psychologique les gens sont en état de crise. Des fois la crise va durer un an, un an et

demi, deux ans. Des fois, la crise va être plus courte. Il faut vérifier cette situation là. (Représentante des salariés)

Il importe d'établir avec le travailleur les différentes conséquences qui peuvent résulter d'un règlement conclu en cours de conciliation et de les comparer à celles qui résultent de la décision rendue dans le cadre d'une audience. Au delà des chances de succès, le représentant du travailleur doit prendre le temps d'évaluer si le fait de ressasser les événements en audience risque de provoquer un recul ou non dans le traitement du travailleur.

Ce que je regarde surtout c'est les allégations de la travailleuse et les dénégations de l'employeur, ce que l'employeur va venir dire en audience, ce qui risque de se produire en audience. Pas juste de se dire : « va-t-on y aller ou pas y aller ? ». Le fait pour la travailleuse d'entendre son employeur venir dire ça et ça et ça contre elle, qu'est-ce que ça peut avoir pour effet ? Bloquer le traitement ? Régression dans le traitement ? Amélioration du traitement ? (Représentante des salariés)

Autant les représentants des parties que le conciliateur croient que la conciliation est la meilleure voie de règlement, parce qu'elle évite l'audience, qui peut être traumatisante, particulièrement pour les victimes de harcèlement psychologique, et ainsi avoir des conséquences néfastes sur l'état de santé du travailleur.

Assez rapidement en conciliation, faire comprendre... que la personne comprenne, pas en lui imposant, qu'un procès, dans ce domaine là : « t'es mieux d'être en forme et attache ta tuque ». On leur dit pas ça de même, parce que ça dégénère les audiences là-dedans, parce que autant l'employeur a peur de ce genre d'audience là, autant le travailleur. Parce qu'on ne sait pas ce qui va se dire là. Je peux sortir des affaires que le patron peut-être qu'il aime mieux que ça ne se sache pas devant tout le monde. En parlant aux parties en conciliation, j'en ai réglé plusieurs, comprendre que la meilleure approche pour ce genre de dossier là, c'est la conciliation. L'audience ça peut déraiper et faire des dommages beaucoup plus grands que ce qu'on a à régler... c'est que la personne qui a une dépression là, trouble d'adaptation... est déjà fragile. Si tu t'en vas en audience, c'est sûr que ça va jouer dans ses « tripes » et tout ça, pas besoin de ça là... [...] L'autre élément, il va y avoir des témoins, mes confrères et consoeurs vont venir s'assermenter pour venir dire la même chose que le « boss », pour dire que je ne suis pas fin, que c'est de ma faute, tout ce brouhaha là, c'est grave, alors que c'est pour ça qu'il faut éviter l'audience. (Conciliateur de la C.L.P.)

En raison des attaques prévisibles à l'intégrité de sa personne, les avocats de salariés ressentent le besoin de prévenir leur client du fait que l'audience en matière de harcèlement psychologique risque d'être extrêmement difficile pour la victime, déjà fragilisée psychologiquement. Pour la représentante des salariés, le travailleur qui opte pour l'audience signifie que la partie adverse aura l'occasion de fouiller toutes les sphères de la vie personnelle du travailleur pour faire ressortir que sa perception à l'égard du contexte du travail s'en trouve altérée par ses problèmes médicaux et personnels.

Je leur dis : « le problème vous allez donner votre version. Vous allez être contre interrogée là-dessus, on va mettre en doute votre version, on va essayer de vous faire passer que sans être une menteuse, c'est pas ça, vous êtes pas menteur, menteuse, mais vous avez une vision de la réalité qui était faussée par vos propres perceptions, donc c'est pas objectif, c'était subjectif, c'est ce que vous avez vécu dans votre vie personnelle dans le fond qui inter influence la perception que vous avez de ce que les gens disent etc. Ça, c'est dans le meilleur des cas. Dans le pire des cas on va vous traiter de menteuse ou on va laisser grandement sous-entendre que vous êtes menteuse ou menteur. Après ça, vous allez entendre la preuve des témoins de l'employeur qui vont venir nier catégoriquement tout ce que vous avez pu alléguer. Moi, je dis toujours que c'est le client qui doit finalement être au vu et su de cela et prendre sa décision en fonction de ça et si on ne le fait pas comme cela bien ça va rebondir un moment donné. (Représentante des salariés)

Cette vision est confirmée par une représentante des employeurs qui, par analogie, explique que, contrairement à l'arrêt *Seaboyer*<sup>499</sup> où la Cour Suprême exclut la preuve de réputation sexuelle visant à attaquer ou à défendre la crédibilité du plaignant, le travailleur qui opte pour l'audience risque de voir sa vie personnelle complètement exposée à la vue de tous étant donné l'absence de règle à cet effet.

Y'a des avocats, des représentants patronaux qui sont des rats, des rats, des serpents... Ils vont tout faire, ils vont tout mettre la vie de la victime sur le « stand » à témoin de la même façon, je vais faire une analogie [...], y'a pas si longtemps, une femme qui était victime de viol voyait sa vie sexuelle complètement exposée... c'est le même principe là qu'ils font. Parce que là là, il n'y a pas de retenue. Il n'y a pas de règle qui dit que tu ne peux pas explorer la vie de la madame, comme ils ont tranché du côté pénal sur la vie passée de la victime... Ils ne le feront pas, parce que le problème [...] il y a un lien, y'en a un médicalement parlant, y'a un lien. (Représentante des employeurs)

---

<sup>499</sup> *R. c. Seaboyer*, [1991] 2 R.C.S. 577.



Nous venons de voir que les enjeux thérapeutiques pour une victime de harcèlement psychologique sont des facteurs déterminants dans le choix de la voie de règlement du litige. L'état psychologique de ces travailleurs a aussi une influence sur les questions de fond du litige. Voyons maintenant comment l'état psychologique influence les objectifs poursuivis par ces travailleurs.

#### 2.2.3.2.2.2 Les objectifs poursuivis par les réclamants

Une fois la condition médicale de la victime prise en considération, il importe d'identifier les objectifs des victimes dans la résolution de leur conflit. Étant donné que la relation envenimée qui sévit entre les deux parties peut tendre à influencer la victime dans son choix d'opter pour la conciliation ou l'audience, le rôle des professionnels qui entourent la victime de harcèlement psychologique devient crucial.

Autant une victime peut craquer le matin même de l'audience et choisir la conciliation, autant une autre victime peut percevoir l'audience comme l'occasion tant attendue d'attaquer le présumé harceleur. Comme l'explique ce conciliateur, dans certains cas, les travailleurs ont déjà leur idée de ce que devrait être la justice dans un cas comme le leur et il devient très difficile de les convaincre d'accepter la conciliation.

Pour quelques-uns, quelques-unes... comment je dirais, c'est le but de leur vie d'aller écraser le patron et ça, en conciliation, il faut le comprendre aussi, assez rapidement, pour pas perdre son temps. Quand on constate, et c'est toujours dans l'écoute, quand elle dit : « ça fait deux cents heures que je mets là-dessus, mon dossier est prêt et toute et toute », là tu sais que, elle, là, c'est son dossier de sa vie. Et, concilier, en laisser partir et tout ça, ces gens là ont besoin d'une décision, soit gagner ou un juge qui dit : « là, c'est fini, décision finale », pour que la personne passe à autre chose. Parce que, même si on réglait, cette personne là se dirait toujours : « maudit, j'aurais dû y aller, j'aurais gagné ». Elle aurait un doute et ça c'est pas bon en conciliation. C'est pas bon, sauf si t'es capable, le plus rapidement possible, de détecter. C'est pas la majorité des gens, mais y'en a. Et, eux autres, ils veulent avoir raison. Alors, on respecte ça et on n'insiste pas. (Conciliateur de la C.L.P.)

Tel que le souligne la psychiatre française, Marie-France Hirigoyen, ce qu'il faut envisager dès le départ c'est que « [l]es victimes de harcèlement moral demandent avant tout à être



écoutées et reconnues et veulent comprendre ce qui leur est arrivé »<sup>500</sup>. Selon une représentante des salariés, bien que l'audience permette à la victime de satisfaire son besoin d'être écoutée, il semble moins certain d'obtenir la reconnaissance que recherchent les victimes.

Quand tu leur expliques : « quand on se présente à la Cour, le commissaire, il ne donnera pas une fessée au harceleur ou à l'employeur ». Elle [victime] peut sortir de là soulagée, en ayant exprimé ce qu'elle avait à dire, mais sauf exception, en cours d'audience elle n'aura pas le juge [commissaire] qui va se retourner et qui va dire : « vous êtes un bel écoeurant là vous ». Je leur dis : « vous savez [...], le problème c'est que votre harceleur présumé est convaincu qu'il ne vous a jamais harcelé et il est convaincu que lui, il détient la vérité. La vérité a toujours plusieurs facettes et souvent, la principale difficulté c'est que vous n'aurez pas le harceleur qui va se mettre à genou pour vous demander pardon ». (Représentante des salariés)

Pour le représentant, éclairer la victime quant à son choix d'opter pour une voie de règlement plutôt qu'une autre signifie également l'obtention d'un consentement libre et éclairé quant au choix de la procédure appropriée pour le règlement du litige. Comme l'explique cette représentante, puisque l'état émotif de la victime influence sa décision, le passage du temps est un élément clef.

Dans les lésions psychologiques de harcèlement, je dirais que l'émotivité que l'on retrouve, par rapport à cette émotivité là, on a intérêt à laisser retomber la poussière... si on parle d'un règlement éclairé... Je ne veux pas d'un règlement à tout prix. Moi, je parle d'un règlement où à la fin du règlement elle va se dire : « oui, c'est la meilleure solution, j'ai signé mon règlement, je me sens mieux depuis que je l'ai signé. Je peux tourner la page, regarder l'avenir et je ne me sens pas frustrée en me disant que finalement [...] je signe le règlement et je suis à l'aise avec cela... ». (Représentante des salariés)

Comme le souligne cette représentante, « ce qu'il faut éviter à la fois dans l'un comme dans l'autre, c'est la personne qui est allée en conciliation et qui ressort de là en disant après, quelques mois plus tard : “ je me suis faite fourrer, j'aurais dû aller en audience, je me suis faite fourrer ” ou la personne qui va en audience : “ je me suis faite fourrer en allant en

<sup>500</sup> Hirigoyen, « *Harcèlement moral* », *supra* note 498 aux pp. 417-418.

audience”». C’est pourquoi elle soutient que les salariés victimes de harcèlement psychologique ne sont pas en mesure de procéder seuls à la résolution de leur litige. Elle reste convaincue que la condition de fragilité de ces personnes empêche d’évaluer le dossier à sa juste valeur :

Les victimes de harcèlement psychologique devraient avoir définitivement quelqu’un pour les représenter, définitivement. Les dossiers sont beaucoup trop lourds... En harcèlement psychologique, y’a trop une grosse imbrication entre les émotions, la réalité et le droit... En matière de harcèlement psychologique, pour accepter un règlement, je ne suis pas convaincue que la personne soit bien équipée et là oui, il pourrait y avoir un règlement à rabais qui ne serait pas nécessairement occasionné par la structure elle-même, mais plutôt par le biais du système, le fait que la personne est toute seule. [...]

Malgré les explications soumises par le conciliateur, la vulnérabilité de certains travailleurs peut les amener à percevoir le résultat du règlement conclu en conciliation comme un règlement à rabais.

Le phénomène se vit chez les gens qui sont non représentés. Je ne suis pas convaincue que la perception, [qu’ont les travailleurs d’avoir obtenu un règlement à rabais] elle, est fondée. Elle est là, mais pas nécessairement fondée. [...] Moi, c’est sûr que la personne non représentée, qui dans le fond comprend pas le processus, qui dans le fond est pas capable de faire une analyse objective de son propre dossier parce qu’elle ne connaît pas les grilles d’analyse, elle ne connaît pas les critères... donc je ne suis pas convaincue que cette personne là est en mesure d’évaluer à sa juste valeur l’impact financier. On ne peut pas, la personne qui se représente elle-même... tu ne peux pas être à la fois, dire je regarde mon dossier et avoir une bonne perception de mon dossier, c’est impossible. Ce qui se produit, c’est que faute d’avoir une analyse objective du dossier, c’est pas la job du conciliateur... c’est pas sa job... il peut y avoir une marge entre les attentes et la réalité et finalement confrontée à cela, la personne préfère se dire qu’elle a négocié à rabais, qu’elle s’est faite « fourrer » par un autre que de réaliser qu’elle s’est elle même « fourrée » parce qu’elle n’avait pas une bonne analyse de son dossier... (Représentante des salariés)

Pour la représentante des employeurs, le phénomène du règlement à rabais est, à n’en pas douter, bien présent lorsqu’on parle de règlements conclus en cours de conciliation. Curieusement, à l’instar de la représentante des salariés, qui caractérise la perception des travailleurs à l’égard de ce phénomène comme étant « non fondée », cette représentante

patronale parle également de la perception des travailleurs à ce propos, mais la qualifie plutôt de perception « faussée ».

Non, c'est le contraire, c'est des règlements à rabais... c'est des règlements à rabais... Ce n'est pas pour « fourrer » le salarié, c'est pour que ça lui coûte moins cher [à l'employeur]. Une «business», c'est une «business» hein! Quelqu'un qui a une «business», c'est parce qu'il veut faire des profits. Alors, c'est pas pour « fourrer » le travailleur, c'est pour sauver de l'argent. C'est la perception encore là qui est faussée. Si j'ai le choix de payer 15 000 ou 30 000, qu'est-ce que je choisis ? Je choisis de payer 15 000. C'est comme n'importe qui. Donc lui, sa « business », c'est pas de « fourrer » le travailleur, c'est de faire de l'argent. Donc, je vais faire un règlement à moindre prix. Ce sont ses intérêts à lui [employeur], mais c'est pas personnel, ce n'est pas dirigé personnellement. Il faut faire la nuance. (Représentante des employeurs)

Lorsqu'on demande au conciliateur interviewé de commenter les allégations de ceux qui prétendent que les règlements conclus en cours de conciliation équivalent à des règlements à rabais, sa réaction dégage une grande exaspération. Pour ce dernier, imaginer que le règlement d'un conflit dans le cadre du processus de conciliation puisse équivaloir à un règlement à rabais dénote une très mauvaise compréhension de l'essence même de la conciliation. Lorsqu'on tient compte des enjeux et de l'incertitude quant au sort de la décision rendue par le Commissaire en audience, le règlement conclu en cours de conciliation est aux antipodes d'un règlements à rabais.

Quand on fait un règlement, ici [C.L.P. ...], j'en règle à peu près 350 à 400 par année. J'ai plus de 2000, entre 2000 et 2500 règlements. Jamais, jamais un travailleur ou une travailleuse m'a rappelé pour me dire : « je me suis fait fourrer, chu pas content ». C'est le contraire, on a des téléphones : « merci beaucoup, merci de votre bon travail, merci de m'avoir écouté ». C'est quoi le rabais? Ce que la personne aurait pu avoir devant le juge ? Elle aurait pu avoir zéro. [...] Moi, à rabais, j'achète pas ça, parce qu'en décision c'est tout ou rien... [...] Mais c'est tributaire de notre société, y'a toutes sortes de visions, y'a toutes sortes d'intérêts. Moi, je peux vous dire, de ce que je connais de notre travail ici, il ne se fait rien à rabais pour se débarrasser. Jamais, jamais. Effectivement, par rapport à une situation idéale où il pourrait se payer le meilleur avocat en santé et sécurité au travail et tomber devant le bon commissaire parce qu'on a tout un éventail hein, de la droite totale à la gauche totale. Y'a des commissaires devant qui on arrive avec telle sorte de dossiers, ils ont rendu 300 décisions dans cette sorte de dossiers là et toujours du même bord. Quand même que je suis le meilleur avocat, je suis pas mieux de concilier là moi là? Est-ce que c'est à rabais ça? (Conciliateur de la C.L.P.)

Une fois la condition médicale et les objectifs poursuivis par les travailleurs pris en considération, les parties peuvent procéder à la résolution du litige. Dans l'intérêt de leurs clients, les professionnels – représentants des parties et conciliateurs – préfèrent de loin la conciliation à l'audience pour le traitement des réclamations pour des lésions professionnelles attribuables au harcèlement psychologique. Cette situation s'explique souvent par la volonté d'éviter aux travailleurs de les exposer à la confrontation d'un employeur plus coriace. La prochaine section porte sur les enjeux d'une réclamation pour harcèlement psychologique du point de vue de l'employeur et sur son intérêt de régler en conciliation.

#### 2.2.3.3 Les enjeux d'une réclamation pour harcèlement psychologique du point de vue de l'employeur

Plusieurs facteurs peuvent inciter l'employeur à contester la réclamation initiale du travailleur ou les décisions rendues par la Direction de la révision administrative à la C.L.P.. Parmi ces raisons, on note deux facteurs principaux, soit : (1) L'impact financier de la réclamation sur le dossier de l'employeur à la C.S.S.T. et ; (2) les conséquences sur la réputation de l'entreprise face au public et à l'interne.

##### 2.2.3.3.1 Le premier facteur expliquant la contestation de l'employeur : l'impact financier

Le financement du régime d'indemnisation de la C.S.S.T. est entièrement assumé par les employeurs. Afin de constituer son actif, la Commission perçoit de ces derniers les sommes requises, à titre de cotisation, qui servent à couvrir les prestations dues aux travailleurs victimes d'une lésion professionnelle<sup>501</sup>. Dans la détermination de la cotisation de l'employeur<sup>502</sup>, la Commission tient compte de la masse salariale et « de l'expérience associée au risque de lésions professionnelles qu'elle assure »<sup>503</sup>. Les avocats *Le Corre et Associés* résument ce qu'il faut comprendre de l'expression « expérience de l'employeur ».

---

<sup>501</sup> Art. 281-283 *L.A.T.M.P.*.

<sup>502</sup> Art. 304 à 314.4 *L.A.T.M.P.*.

<sup>503</sup> Art. 284.1 *L.A.T.M.P.*.

De façon générale, la cotisation d'un employeur est établie en tenant compte de son expérience en matière de santé et sécurité du travail. L'expérience de l'employeur, c'est le coût des lésions (accident du travail, maladie professionnelle et rechute, récurrence ou aggravation) des travailleurs qu'il emploie. L'expérience comprend le nombre de lésions, la durée des arrêts de travail, le montant des indemnités de remplacement de revenu, les frais médicaux et tout autre montant versé par la C.S.S.T. à ces travailleurs. L'élément le plus significatif de la cotisation et sur lequel l'employeur peut agir est le coût des lésions. Notons qu'en matière de financement, une rechute est considérée comme la poursuite de la lésion initiale. Ainsi, les déboursés relatifs à une rechute s'ajoutent à ceux versés pour la lésion initiale, augmentant les coûts de celle-ci. Les actions du gestionnaire, en matière de réparation des lésions professionnelles, de prévention ou de financement, peuvent avoir un impact énorme sur la cotisation de l'employeur (Nos soulèvements)<sup>504</sup>.

Qu'il s'agisse d'une lésion physique ou d'une lésion psychologique, tous les coûts associés aux lésions professionnelles ont un impact sur la cotisation que les employeurs versent à la C.S.S.T.. L'impact financier d'une réclamation à la C.S.S.T. n'est pas le même pour chaque employeur puisque l'établissement du calcul de leur cotisation varie selon leur classification. Chaque employeur est ainsi classé dans l'un des trois régimes de tarification, soit celui au taux de l'unité, celui au taux personnalisé ou dans le régime rétrospectif. L'imputation à l'employeur du coût des prestations dues en raison d'un accident du travail survenu à un travailleur, tel le harcèlement psychologique, aura peu d'impact pour l'employeur assuré au taux de l'unité du fait des circonstances qui entourent la soumission au taux de l'unité. À l'inverse, l'acceptation de la réclamation à la C.S.S.T. aura particulièrement un impact pour l'employeur assuré au taux personnalisé ou selon le mode rétrospectif<sup>505</sup>.

Selon les personnes interviewées, l'impact financier constitue le principal facteur pour lequel l'employeur conteste les réclamations pour des lésions professionnelles. Et, qu'ils soient du côté du salarié ou du côté de l'employeur, tous soulignent l'importance des répercussions encore plus grandes d'une réclamation pour lésion psychologique d'un travailleur sur les cotisations d'un employeur à la C.S.S.T..

<sup>504</sup> Reine Lafond, Catherine Bergeron et Marc-André Laliberté, *Lésions professionnelles : Contrôle de l'abus et des coûts – tout ce que l'employeur doit savoir*, Cowansville (Qc), Yvon Blais, 2006 à la p. 168.

<sup>505</sup> Pour plus d'information à l'égard du système de financement, voir Bernard Cliche et Martine Gravel, *Les accidents du travail et les maladies professionnelles*, Cowansville (Qc), Yvon Blais, 1997 à la p. 573 (Titre IV – Financement).

Toutes les dépenses totales pour les réclamations d'un employeur ça augmente beaucoup avec les lésions psychologiques, pourquoi? Parce qu'une personne qui se voit diagnostiquer une lésion psychologique, les traitements, c'est très long et surtout, si y'a une période d'absence, la période d'absence tu peux aller jusqu'à 18 mois, 24 mois, alors qu'on sait que ça fait des grosses dépenses. Ça, c'est sans compter les frais médicaux en psychiatrie. C'est quand même relativement élevé parce que c'est pas un « plaster » qui coûte 50 sous. C'est des visites à 60, 100 dollars et c'est des suivis à deux, trois fois par semaine. Alors qu'une personne qui a une réclamation, par exemple, pour le dos, bien la visite médicale suivante et les suivis médicaux sont aux deux, trois semaines. Une visite médicale aux deux, trois semaines, alors que dans le cas des lésions psychologiques, ça peut être des visites deux fois à trois fois par semaine. Donc, l'impact financier est très élevé pour l'employeur. (Représentante des employeurs)

Comme le souligne cette représentante des employeurs, si certains petits employeurs ne contestent pas les réclamations pour lésions psychologiques par mégarde ou en raison de leur méconnaissance du fonctionnement du régime d'indemnisation, la majorité des employeurs conteste à coup sûr ces réclamations du fait de l'impact des coûts élevés sur leur dossier d'employeur.

[...] Je dirais aussi que c'est rare que ce n'est pas contesté. C'est sûr qu'un petit employeur qui n'est pas au courant et qui ne sait pas trop comment ça fonctionne la C.S.S.T., ça arrive, y'en a des petits employeurs... À ce moment là, eux autres, peut être qu'ils oublient de contester la décision quand elle est rendue là [C.L.P.]. Mais en général, les dossiers de réclamation pour harcèlement psychologique, c'est chez les gros employeurs que ça se passe habituellement [...]. Ceux là, sont à la fine pointe, ils savent l'impact financier dans leur dossier, donc ils vont contester. (Représentante des employeurs)

Par son fonctionnement, le système de gestion de la santé et de la sécurité du travail vise à réduire le nombre de lésions professionnelles reconnues et les coûts qui y sont associés. Même si le taux personnalisé ou rétrospectif est habituellement réservé aux plus grandes entreprises, certains mécanismes prévus dans la loi permettent aux employeurs de petites et moyennes entreprises d'affecter davantage l'impact des lésions professionnelles sur leur cotisation : il s'agit de la possibilité pour certains employeurs d'adhérer à une mutuelle de prévention.

Une mutuelle de prévention est un produit d'assurance adapté aux PME du Québec qui permet à des employeurs désirant s'engager dans une démarche de prévention, de réadaptation et de retour en emploi des travailleurs victimes d'une lésion professionnelle, de se regrouper en vue de bénéficier d'une tarification reflétant leurs efforts<sup>506</sup>.

En respectant les conditions émises au contrat de la mutuelle, notamment celle d'appliquer un programme de prévention, ces employeurs peuvent bénéficier d'une cotisation à la baisse. En raison du contrat qui lie l'employeur et la mutuelle, celle-ci est tenue de certaines obligations envers les employeurs membres. Afin de protéger les intérêts de ceux-ci, la mutuelle doit s'assurer qu'il y ait le moins de coûts possible. Ainsi, la mutuelle « peut gérer [les] réclamations “clé en mains” ou imposer à ses membres de les gérer seuls : en ce cas, la mutuelle se confère habituellement un rôle de surveillance pour mieux rendre compte, mais aussi pour mieux identifier les membres délinquants »<sup>507</sup>. En ce sens, la mutuelle peut avoir intérêt à intervenir en tant que partie<sup>508</sup> ou représenter l'employeur dans le cadre d'une contestation. Sur ce dernier point, une représentante des salariés souligne l'influence d'une mutuelle sur le sort d'une réclamation lorsque traitée en cours de conciliation.

Si j'ai un employeur qui fait partie d'une mutuelle et bien là, ça va être l'enfer parce que souvent la mutuelle, ses intérêts ne sont pas les intérêts de l'employeur. J'ai vu quelques dossiers où le travailleur disait : « mon employeur dit qu'il n'a pas contesté ». Je disais : « tu diras à ton employeur que la mutuelle a contesté pour lui ». Oui, mais il dit : « il a toujours voulu reconnaître l'accident », mais j'ai dit : « la mutuelle, elle, conteste. Finalement, c'est ton employeur qui t'amène, c'est lui qui conteste, même s'il ne l'a pas réalisé encore et même si dans le fond il ne le sait pas. Regarde, je vais te les faire lire, les contestations “mon client untel conteste”, donc le client untel, là, c'est lui ». Là, on va avoir des tempos.... (Représentante des salariés)

<sup>506</sup> Commission de la santé et de la sécurité du travail, « Mutuelles de prévention - Un produit d'assurance adapté aux PME québécoises » (2007), en ligne : <[http://www.csst.qc.ca/NR/rdonlyres/818F46D9-759B-44A5-8F5E-586865E4C536/2850/dc\\_200\\_1434\\_2.pdf](http://www.csst.qc.ca/NR/rdonlyres/818F46D9-759B-44A5-8F5E-586865E4C536/2850/dc_200_1434_2.pdf)>

<sup>507</sup> Catherine A. Bergeron, Claude Le Corre et Jean-François Gilbert, *Gestion des lésions professionnelles : tout ce que l'employeur doit savoir*, Cowansville (Qc), Yvon Blais, 2000 à la p. 205.

<sup>508</sup> C'est en 2004 que la C.L.P. a reconnu l'intérêt juridique des mutuelles de prévention de contester une décision rendue par la révision administrative de la C.S.S.T. en matière de financement, voir *Mutuelle de prévention des produits de la forêt, aménagement et transformation et Scierie Gatineau inc. (en faillite)* (10 mai 2004), Outaouais 215666-07-0309, M. Langlois, commissaire (C.L.P.); *Giroux (Succession de) et GPG Construction inc.* (21 février 2005), Outaouais 232502-07-0404, M. Langlois, commissaire (C.L.P.); *Patry et Groupe Poitras Letrographe inc.* (22 avril 2005), Québec 254947-32-0502, C. Lessard, commissaire (C.L.P.).

Un deuxième mécanisme prévu dans la loi a trait à la possibilité pour les employeurs de réduire l'impact financier des réclamations en diminuant leur imputation. Les articles 326 à 331 *L.A.T.M.P.* permettent ainsi d'imputer certains coûts attribuables aux lésions professionnelles par des transferts ou des partages des coûts à l'ensemble des employeurs. En matière de lésions professionnelles attribuables au harcèlement psychologique, l'employeur qui démontre que le salarié était déjà handicapé<sup>509</sup> au moment de la survenance de sa lésion psychologique, peut demander en vertu de l'article 329 *L.A.T.M.P.* un transfert des coûts vers le fonds général d'indemnisation<sup>510</sup>.

Ainsi, le principe de la théorie du crâne fragile<sup>511</sup> qui exige « que l'auteur de la faute prenne la victime dans l'état où elle se trouve au moment où le dommage est causé »<sup>512</sup>, ne constitue pas une fin de non recevoir pour le travailleur victime d'une lésion professionnelle ayant une condition personnelle préexistante. La jurisprudence a d'ailleurs reconnu à maintes reprises que la condition personnelle préexistante qui affecte un travailleur ne peut faire obstacle à sa réclamation pour autant que sa lésion professionnelle soit véritablement en lien avec le travail<sup>513</sup>. Le travailleur doit donc démontrer « par l'entremise d'une preuve médicale

<sup>509</sup> *Les Rôtisseries St-Hubert* (6 novembre 2001), Laval 156753-61-0103, G. Morin, commissaire (C.L.P.) (« le "travailleur déjà handicapé" est celui qui, au moment de la survenance de sa lésion professionnelle, présente une déficience physique ou psychique qui entraîne des effets sur la production de la lésion ou sur ses conséquences. La déficience s'entend au sens de la stricte anomalie, congénitale ou acquise, laquelle constitue une perte de substance ou une altération d'une structure ou d'une fonction psychologique, physiologique ou anatomique qui correspond à une déviation par rapport à une norme biomédicale. De plus, il n'est pas nécessaire qu'elle se soit traduite, avant la lésion professionnelle, par une limitation de la capacité du travailleur d'accomplir ses activités courantes ni qu'elle se soit manifestée préalablement à la lésion puisqu'il peut s'agir d'une condition asymptomatique ou non incapacitante. Par ailleurs, il doit être établi que la déficience entraîne un désavantage, lequel, dans le contexte particulier des dispositions de l'article 329, s'entend dans le sens de la contribution de la déficience à la production de la lésion professionnelle ou à ses conséquences. La simple identification d'une quelconque condition préexistante s'avère donc insuffisante puisque ce n'est qu'en établissant, d'une part, que telle condition constitue une déficience selon la définition de ce terme et, d'autre part, la contribution de cette dernière à la production de la lésion professionnelle ou à ses conséquences qu'il sera possible de conclure que le travailleur était « déjà handicapé » au sens de l'article 329 »).

<sup>510</sup> Art. 329 *L.A.T.M.P.*. Voir Cliche et Gravel, *supra* note 505 à la p. 666. (où l'on souligne que l'employeur doit démontrer que la lésion professionnelle est imputable en partie à la condition personnelle pouvant constituer un handicap. Pour ce faire, il doit établir la survenance de l'une des quatre situations suivantes : (1) le handicap a joué un rôle déterminant dans le phénomène qui a provoqué la lésion ; (2) le handicap a prolongé de façon appréciable la période de consolidation de la lésion ; (3) le handicap a contribué à augmenter la gravité de la lésion ; (4) le handicap a contribué à augmenter considérablement les frais de la réparation).

<sup>511</sup> C'est en 1988, dans l'affaire *Hétu et Brasserie Molson* (9 juin 1988), Montréal 00815-60-8608, G. Beaudoin, commissaire (C.A.L.P.), que la C.A.L.P. a consacré le principe de *thin skull rule*.

<sup>512</sup> Jean-Louis Baudouin et Patrice Deslauriers, *La responsabilité civile*, 5<sup>e</sup> éd., Cowansville (Qc), Yvon Blais, 1998 à la p. 199.

<sup>513</sup> Voir Lippel, « Lésion professionnelle », *supra* note 454 aux pp. 339 et ss.



prépondérante, que l'apparition de ses symptômes est due à cet événement imprévu et soudain et non pas à sa condition personnelle préexistante, ce dernier cas ne donnant par droit à l'indemnisation »<sup>514</sup>. Mais selon Reine Lafond :

les conditions personnelles psychologiques préexistantes influent sur le degré et la qualité de preuve requise. [...] [L]a condition psychologique personnelle est un (sic) arme à double tranchant pour celui qui l'allègue. D'une part, cette preuve facilite celle de l'impact significatif de circonstances, somme toute banale, chez un individu déjà fragilisé. Les tribunaux autorisent alors le *thin skull rule* et permettent l'indemnisation. D'autre part, la preuve d'une condition personnelle préexistante empêche l'indemnisation du travailleur si son importance est telle qu'elle devient la principale cause de son invalidité<sup>515</sup>.

Selon une représentante des employeurs, beaucoup de dossiers relatifs au harcèlement psychologique soulèvent des questions relatives aux conditions personnelles non reliées au travail.

Le problème en général, je dis bien en général, en lésion psychologique, la personne a déjà des problèmes sur le plan psychiatrique. C'est ça le problème [...] en général. Y'a toujours je dirais, dans 80% des cas, y'a une base personnelle, y'a une fragilité qui est là. (Représentante des employeurs)

Afin de faire rejeter la réclamation, les employeurs vont invoquer une condition personnelle préexistante et ainsi soutenir qu'il s'agit de la cause principale de son invalidité.

Souvent, quand la personne est absente, il [employeur] va envoyer la personne en évaluation médicale, en psychiatrie... et, normalement, c'est le processus qui est encore... d'autres dépenses... Pourquoi? Parce qu'un employeur dit souvent que... la plupart des dossiers que j'ai eue avait des causes personnelles, ce qui fait que la personne était plus fragile. On connaît tous la théorie du crâne fragile, bien l'employeur c'est là-dessus qu'il va essayer de se baser pour dire que c'est ça qui fait qu'elle a eu une lésion

<sup>514</sup> Cliche et Gravel, *supra* note 505 à la p. 91.

<sup>515</sup> Reine Lafond, « L'indemnisation des lésions psychologiques liées au travail : dernières tendances », Colloque – *Le droit à l'indemnisation prévue à la Loi sur les accidents du travail et maladies professionnelles (L.A.T.M.P.) pour les victimes de violence en milieu de travail*, 21 février 1997, tel que cité dans Lucie Desjardins, « Violence en milieu de travail – Les victimes sont rarement indemnisées » *Le journal du Barreau* (1<sup>er</sup> avril 1997).

psychologique. Donc, c'est personnel et c'est pour ça qu'elle a été plus fragile et moi je ne veux pas payer pour ça. (Représentante des employeurs)

Dans certains cas, les employeurs vont contester le lien de causalité entre la lésion et l'événement imprévu et soudain, en démontrant que la condition personnelle préexistante constitue la cause déterminante de la lésion. Dans d'autres cas, certains employeurs contestent l'existence même de l'événement et mettent en cause la perception du travailleur, sa fragilité et sa sensibilité et soutiennent qu'une personne « normale » ne pourrait conclure à du harcèlement psychologique. Une représentante patronale explique les motifs de contestation des employeurs.

J'en ai eu des cas comme ça, où c'était clair clair comme de l'eau de roche, où le rapport d'évaluation psychiatrique faisait état d'abus sexuel dans l'enfance, de familles disfonctionnelles, familles toxicomanes etc., où y'a eu de l'abus physique aussi là, pas juste sexuel. C'est sûr que la personne est marginalisée par rapport aux normes d'une personne qui n'a pas vécue ça. C'est pas tout le monde qui vit ça de toute façon comme ça dans l'enfance, mais y'en a beaucoup malheureusement. C'est ça la problématique, donc l'employeur, lui, va faire expertiser par un psychiatre pour essayer de savoir s'il n'y a pas des antécédents familiaux, c'est quoi la cellule familiale actuellement. Il a peut être une famille, actuellement, disfonctionnelle, même par rapport au passé. Si on prend la victime aujourd'hui, mettons en 2007, elle a peut-être vécue du harcèlement quand elle était plus jeune, de l'abus et vécue dans une famille disfonctionnelle, mais elle-même, actuellement, avec sa famille elle est comment? Est-ce que c'est une personne qui est mariée? Ses enfants sont comment? Son « ado » est-ce qu'il est fugueur, toxicomane aussi? Est-ce que elle-même a des problèmes d'alcool ou de toxicomanie? C'est tous des cas avec le psychiatre où c'est élaboré, évalué. La personne ne le dira pas au psychiatre, mais selon son expérience, lui, il voit des traces, donc il va suggérer une deuxième expertise, cette fois-ci pour déceler physiquement des traces de consommation. Alors, ça, ça veut dire encore des coûts et pendant tout ce temps là, la personne est en arrêt de travail et elle reçoit des indemnités, il ne faut pas oublier ça et des traitements en psychiatrie. Alors, c'est pour toutes ces raisons là que l'employeur conteste. (Représentante des employeurs)

On peut voir que, dans le but de réduire les coûts, tous les employeurs, grands, moyens et petits, peuvent avoir une incitation à contester les réclamations et davantage celles attribuables aux lésions psychologiques : si la réclamation est rejetée cela sera profitable, et sinon, il y aura la possibilité de réduire l'impact financier par une demande d'imputation du coût des prestations à l'ensemble des employeurs.

Enfin, lorsqu'on demande à une représentante des employeurs si le pire des règlements vaut le meilleur des procès, elle répond :

Ah oui, c'est vraiment vrai! Le commissaire en avant là, lui là, lui là, il va trancher, tu sais pas comment il va trancher. C'est quoi le règlement qu'il va donner, lui? Ça va pas faire ton affaire, ça veut pas dire que ça va faire ton affaire. Tu ne peux pas être sûr, jamais. Donc, t'es mieux de le négocier ton règlement. (Représentante des employeurs)

Dans cette optique et celle de la réduction des coûts, voyons maintenant les raisons qui incitent les employeurs à recourir au processus de conciliation.

#### 2.2.3.3.2 L'intérêt de l'employeur pour la conciliation face aux enjeux financiers

Selon un des conciliateurs de la C.L.P., « tout se concilie selon la prise de photo du litige et les intérêts des parties ». Puisque l'intérêt de l'employeur « est d'être imputé le moins possible »<sup>516</sup>, la conciliation représente l'occasion de négocier tous les aspects du dossier qui peuvent faire en sorte de diminuer l'impact en matière de financement.

Tous nos dossiers ont un aspect monétaire. Le conciliateur, le commissaire doivent savoir un peu pourquoi la personne est là. Pourquoi un employeur conteste... Être capable de comprendre l'impact de cette décision là sur la facture de l'employeur. Alors, si on pense que ça a un impact de 50 000 piastres, notre « range » de conciliation, il se place là... Il [employeur] est peut-être prêt à donner 25 000\$, 30 000\$, pas avoir de frais d'avocat et de procès. Il faut toujours en conciliation... Si cette lésion lui coûtait 500 piastres, il donnera jamais 5 000 piastres au travailleur pour régler. Si le travailleur veut 25 000\$ et l'employeur le dossier lui coûte 500\$, je vais dire au travailleur : « ben regarde, va devant monsieur le commissaire, c'est irréconciliable ». C'est important, à la face même du litige, de savoir un peu c'est quoi l'impact financier pour l'employeur. (Conciliateur de la C.L.P.)

En matière de lésion psychologique, un des points sur lequel porte la négociation de l'employeur est, le diagnostic de la lésion. En effet, le but est d'éviter une réclamation

---

<sup>516</sup> Entrevue auprès d'un porte-parole d'un organisme représentant les droits des travailleurs accidentés (26 juin 2007).

éventuelle pour une rechute, récurrence ou aggravation et ainsi diminuer le coût des prestations dues en raison des réclamations<sup>517</sup>.

On va tenter de régler pour avoir un diagnostic médical qui est moins probant pour éviter une rechute acceptée. [...] si je prends le diagnostic choc post-traumatique, c'est bien sûr que ton diagnostic, il ne peut pas récidiver dans quatre ans, parce que ton stress va arriver le jour un et ton stress post-traumatique va se déclarer 60 jours, peut-être, 90 jours après, mais pas 5 ans après, vois-tu? Donc, ça c'est un diagnostic acceptable pour l'employeur. (Représentante des employeurs)

L'employeur tente ainsi de négocier le diagnostic de la lésion en raison de la période de référence. En effet, il faut noter « qu'en matière de financement, une rechute est considérée comme la poursuite de la lésion initiale. Ainsi, les déboursés relatifs à une rechute s'ajoutent à ceux versés pour la lésion initiale, augmentant les coûts de celle-ci »<sup>518</sup>. Une représentante des employeurs explique l'importance pour un employeur d'éviter la rechute, récurrence ou aggravation d'une lésion initiale.

Éviter de faire des rechutes avec ce dossier là après. Parce qu'il ne faut pas oublier les quatre ans pour l'impact financier, c'est très très très important pour l'employeur. Quand on regarde le système de financement, la façon dont il est calculé, les cotisations sont basées sur les quatre dernières années là, il ne faut pas oublier... les réclamations chez cet employeur là. Ce qui fait que toutes les réclamations qui surviennent durant cette fenêtre de ces quatre ans là sont terriblement importantes sur la cotisation. Limiter les possibilités qu'il y ait une autre réclamation durant cette fenêtre de réclamation là, pour le même diagnostic, donc une réclamation de rechute. Faut pas oublier, parce que si l'événement initial est refusé jusqu'à la fin, t'auras pas de problème, y'aura pas de rechute. Si c'est accepté, mettons le diagnostic choc post-traumatique, y'en aura pas de réclamation de rechute qui va possiblement être acceptée à la C.S.S.T. dans cette fenêtre de quatre ans là. Si la personne fait une autre réclamation, la C.S.S.T. va l'accepter pour un autre événement ok, on recommence le compteur à zéro, il faut repartir à zéro. (Représentante des employeurs)

<sup>517</sup> En matière de santé au travail, la loi établit que la C.S.S.T. (art. 224 et 224.1 *L.A.T.M.P.*) et la C.L.P. (art. 358.3 *L.A.T.M.P.*) sont liées par le diagnostic du médecin traitant ou du Bureau d'évaluation médicale. Voir Cliche et Gravel, *supra* note 505 à la p. 525 (« à moins que ne soit déposé, conformément à la Loi, un rapport médical de l'employeur ou de la Commission, le rapport rédigé par le médecin qui a charge du travailleur et qui porte sur le diagnostic, la date de consolidation, les soins ou traitements requis, l'existence ou le pourcentage d'atteinte permanente ou encore sur l'existence ou l'évaluation des limitations fonctionnelles du travailleur lie la Commission en vertu de l'article 224 *L.A.T.M.P.* »).

<sup>518</sup> Lafond, Bergeron et Laliberté, *supra* note 504 à la p. 168.

En plus de permettre à l'employeur de négocier le diagnostic, la conciliation peut lui permettre de « négocier le partage des coûts des prestations dues au travailleur déjà handicapé au moment de la manifestation de sa lésion, alors que devant le commissaire, il n'y a pas ça »<sup>519</sup>. En ce sens, la conciliation permet à l'employeur de convertir un diagnostic pour ensuite tenter d'obtenir le partage de l'imputation des coûts. Saisi de la contestation par l'employeur d'une décision relative à un partage des coûts en vertu de l'article 329 *L.A.T.M.P.*, le commissaire Beaudoin, dans la décision *Centre de la petite enfance La Prairie*, souligne :

Il existe une pratique d'introduire, par des ententes, des conditions personnelles associées à des lésions professionnelles. Lorsque la C.L.P. entérine une entente intervenue entre les parties, son rôle consiste à vérifier sa conformité à la loi et non pas de porter un jugement sur les admissions que les parties peuvent juger bon de faire<sup>520</sup>.

Dans la Décision *Les Rôtisseries St-Hubert*, c'est « [e]n référant aux termes de l'entente intervenue entre les parties, [que] l'employeur prétend que la reconnaissance d'un handicap préexistant chez la travailleuse s'impose d'elle-même étant donné la teneur de la décision de la CLP entérinant l'accord intervenu entre les parties »<sup>521</sup>. À ce sujet, la commissaire Morin, à l'égard du caractère liant d'une entente aux fins de l'application de l'article 329 réfère aux décisions *Seagram ltée et Commission de la santé et de la sécurité du travail*<sup>522</sup> et *Centre d'accueil de Gatineau et Plouffe*<sup>523</sup> pour souligner que « la C.A.L.P. et la C.L.P. ont estimé

<sup>519</sup> Entrevue auprès d'un porte-parole d'un organisme représentant les droits des travailleurs accidentés (26 juin 2007).

<sup>520</sup> *Centre de la petite enfance La Prairie* (23 avril 2007), Longueuil 289333-62-0605, R.L. Beaudoin, commissaire (C.L.P.).

<sup>521</sup> *Supra* note 509 (Initialement, « l'employeur demande à la C.S.S.T. d'imputer aux employeurs de toutes les unités 90% du coût des prestations reliées à cette lésion professionnelle. La C.S.S.T. refuse cette demande considérant que l'accord intervenu entre les parties, dans lequel il est fait état de traits de personnalité prédisposant la travailleuse à une fragilité psychique, ne permet pas de conclure à un handicap préexistant. L'instance de révision maintient cette décision »).

<sup>522</sup> (14 mars 1997), Montréal 77453-60-9603, L. Thibault, commissaire (C.A.L.P.) (« Cette entente lie les parties quant à ce qui faisait alors l'objet du litige, soit le bien-fondé de la réclamation du travailleur pour la rechute, récidence ou aggravation. Cependant, la question de la détermination d'un handicap pré-existant constitue une question complètement distincte qui doit faire l'objet d'une nouvelle analyse des faits. La Commission d'appel ne saurait, à cet égard, être liée par une entente entre les parties dans un autre dossier dont l'objet était totalement différent »).

<sup>523</sup> (8 avril 1999), Outaouais 88881-07-9705, L. Thibault, commissaire (C.L.P.) (« la question de la détermination d'un handicap constitue une question complètement distincte devant faire l'objet d'une nouvelle analyse des faits »).

qu'elles ne sauraient être liées par une entente puisque la condition personnelle et le handicap constituent des concepts distincts et que toute condition personnelle ne constitue pas un handicap »<sup>524</sup>.

Il faut donc retenir, tel que le fait remarquer la commissaire Jobidon, dans la décision *Frito-Lay Canada*, que « l'entente intervenue [a] uniquement pour objet la décision d'admissibilité et n'a pas pour effet d'éviter à l'employeur d'avoir à démontrer les conditions d'ouverture prévues à l'articles 329 de la loi s'il veut obtenir un partage de coûts »<sup>525</sup>.

Voyons maintenant un deuxième facteur d'influence sur la décision de l'employeur de contester les réclamations des travailleurs en matière de harcèlement psychologique.

#### 2.2.3.3.3 Le deuxième facteur expliquant la contestation de l'employeur : les conséquences sur la réputation de l'entreprise

Au dire d'une représentante des employeurs, une raison pour laquelle l'employeur veut en général contester, « c'est qu'il ne veut pas se voir... étiqueté comme employeur harceleur n'est-ce pas? Donc, ça c'est l'autre côté de la médaille... [...] ».

Y'a des employeurs qui s'entêtent, j'utilise le terme très très très précisément, qui s'entêtent à vouloir aller en audition plutôt que de négocier un règlement... Ils le prennent personnel et ils n'acceptent pas de se faire dire que dans leur usine ou leur entreprise, il y a du harcèlement qui se fait, parce que selon eux, tout est beau et c'est la victime qui est folle, c'est clair, ça, ça se dit couramment : « c'est une ostie de folle, c'est une ostie de malade, elle a toujours des problèmes, elle a toujours etc... »<sup>526</sup>.  
(Représentante des employeurs)

<sup>524</sup> *Les Rôtisseries St-Hubert*, supra note 509.

<sup>525</sup> (23 février 2005), Québec 246959-32-0410, M.-A. Jobidon, commissaire (C.L.P.).

<sup>526</sup> On peut définir cette attitude de l'employeur comme une tendance à la « psychologisation » qui « est une stratégie qui consiste à invalider l'expérience d'une personne en lui attribuant le problème et, plus spécifiquement, en lui attribuant des traits de personnalité qui expliqueraient qu'elle est la cible du harcèlement. Ainsi, les témoins s'entendent parfois implicitement ou explicitement pour dire qu'une victime est trop fragile, trop sensible, pas assez combative ou, à l'inverse, qu'elle est trop impulsive ou trop revendicatrice. Dans d'autres cas, ils insinueront que la victime n'a vraiment pas le profil de l'emploi ou les qualités personnelles requises pour faire le travail qu'on lui demande. Bref, c'est elle qui ne serait pas à sa place », dans Christian Genest, Chantal Leclerc et Marie-France Miranda, « Les conduites de retrait comme stratégies défensives face au harcèlement psychologique au travail » *Perspectives Interdisciplinaires Sur le Travail Et la Santé – Pistes* (automne 2005), en ligne : <<http://www.pistes.uqam.ca/v7n3/articles/v7n3a5.htm>>.

L'employeur peut également se sentir sur la défensive parce qu'on l'accuse d'avoir manqué à son devoir, soit celui de prendre les moyens raisonnables pour prévenir le harcèlement et par la même occasion d'assurer au salarié un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique.

Un autre des motifs, souvent, c'est que les gestionnaires qui reçoivent ces réclamations de lésions professionnelles là, se sentent personnellement coupables quand il y a des cas de harcèlement psychologique qui sont déclarés. C'est comme s'ils n'avaient pas fait la prévention, qu'ils n'avaient pas prévenu. Donc, pour eux autres, ils le prennent personnellement. Y'en a beaucoup d'employeurs qui le prennent personnellement. Alors ça, c'est une autre des raisons pourquoi ils contestent. Pour eux autres, c'est une insulte que de dire... pour un employé que ton environnement de travail, c'est un environnement négatif. (Représentante des employeurs)

Voyons maintenant les effets de cet enjeu sur le choix par l'employeur du processus de conciliation.

#### 2.2.3.3.4 L'intérêt lié à la confidentialité : la réputation de l'entreprise est protégée par le processus de conciliation

Selon un porte-parole d'un organisme représentant les travailleurs accidentés, la crainte de l'employeur de voir la C.L.P. rendre une décision favorable au salarié constitue un facteur d'influence sur sa décision d'opter pour le processus de conciliation, car « le fait que la décision soit publique, l'employeur n'aime pas ça. Les décisions publiées, pour son image et les cas futurs, c'est pas intéressant pour l'employeur ». Évidemment, moins l'employeur est en mesure de contrer les faits que la victime de harcèlement psychologique reproche à l'entreprise, plus son désir de concilier est grand. En raison du caractère confidentiel du processus de conciliation, l'employeur peut éviter les inconvénients qui entourent une décision défavorable à son égard. L'un des premiers désagréments associés à la publicité d'une décision a trait à la crainte que peut ressentir l'employeur de se voir mettre une étiquette.

Il va procéder en conciliation souvent, quand il s'aperçoit... il y a plusieurs motifs, mais un des motifs c'est qu'il ne veut pas qu'il y ait une décision qui sorte avec leur nom associé à ça. Parce qu'on sait que toutes les décisions de la C.L.P. sont disponibles. Sauf que quand c'est une décision de la C.L.P. laquelle dit : « j'entérine, le commissaire dit : "j'entérine la transaction ou l'entente de règlement" ». Ça, c'est une décision, mais ça dit rien, y'a pas de détails. Donc, t'as pas le contenu de l'entente et tu sais pas c'est quoi le diagnostic. Donc, ça ne devient pas public, faut faire attention. Parce qu'une fois que t'as une vraie décision avec toutes les prétentions des parties, la preuve au dossier tout ça là, c'est une décision qui devient publique. Donc, t'as tout l'historique de l'employeur là-dedans. Comment ça se passe les relations de travail, ça c'est disponible « at large » et c'est gênant un peu des fois... pour l'employeur. (Représentante des employeurs)

L'employeur, par la confidentialité du processus de conciliation, cherche également à éviter les effets d'une décision défavorable à son égard, et donc favorable à la personne réclamante, auprès des autres salariés de l'entreprise.

L'environnement de travail, ce qui arrive souvent... c'est que ça se sait dans les départements et le mot se passe dans l'entreprise quand il y a quelqu'un qui a déposé une réclamation pour lésion psychologique. Pourquoi? Parce que la personne, on va utiliser le terme « victime », si vous permettez l'expression, cette victime là elle va en parler à ses collègues de travail avec qui elle était amie et eux autres vont en parler sur le plancher, ce qui fait que le mot se passe. Ça, c'est quelque chose qui n'est pas comme de dire tu t'es fait une entorse et ça s'arrête là. Si ton client arrive et il s'est fait une entorse, c'est pas grave, c'est pas ça qui va faire le tour de l'usine. Une lésion psychologique c'est dont pas pareil. Parce que les gens avec la santé mentale, sont plus... ils prennent ça plus d'un côté humain. C'est comme si tu disais t'as perdu ton mari, c'est aussi pire que ça pour l'impact dans l'usine. Donc, les gens se passent le mot, ils s'en parlent entre eux, c'est ça qui fait le fait culminant si je peux dire. Des fois, ça peut envenimer le climat ou ça peut faire qu'il va y en avoir d'autres qui vont se déclarer quand c'est vraiment sérieux comme problème dans une entreprise. Parce que ça peut arriver que... je vais prendre un terme péjoratif, que le mâle harceleur va n'avoir harcelé plusieurs et qu'un moment donné y'a changé de victime pour (x) raisons, qui lui appartiennent, mais là, ça ne s'est pas su parce que la personne, elle s'est tannée et n'a rien dit, elle a avalé ça. Mais là, dans des cas comme ça, ça peut arriver que d'autres se déclarent parce que là, le chat est sorti du sac finalement. Alors, c'est un autre impact... (Représentante des employeurs)



Il faut souligner que les accords conclus en cours de conciliation n'ont pas le même effet qu'une décision jurisprudentielle<sup>527</sup>.

### 2.3 La conciliation permet-elle d'atteindre les objectifs législatifs en matière de réparation des lésions professionnelles psychologiques?

L'entrée en vigueur de la *L.A.T.M.P.* constitue « l'aboutissement d'une ambitieuse réforme en matière de santé et de sécurité au travail et de réparation des lésions professionnelles »<sup>528</sup>.

Cette réforme visait deux objectifs principaux :

- 1) éliminer à la source les dangers pour la santé, la sécurité et l'intégrité physique des travailleurs ; et
- 2) compenser non seulement les pertes financières subies par le travailleur victime d'une lésion professionnelle, mais aussi permettre sa réadaptation au travail<sup>529</sup>.

Alors que la *L.S.S.T.* « avait préalablement répondu au premier objectif en regroupant une série de dispositions législatives et réglementaires relatives à la santé et à la sécurité au travail », la *L.A.T.M.P.* « visait à répondre au deuxième objectif en permettant de parer aux conséquences économiques, physiques, sociales et professionnelles qu'une lésion professionnelle peut entraîner pour un travailleur »<sup>530</sup>. Les commentaires émis par les différents intervenants interrogés au sujet de ces réclamations amènent à se pencher d'avantage sur la réparation des conséquences engendrées par les lésions professionnelles psychologiques et ce, particulièrement à l'égard de la réadaptation et le droit au retour au travail du travailleur atteint d'une lésion psychologique. Voyons comment la *L.A.T.M.P.* répond à ce deuxième objectif et ce, plus particulièrement à l'égard des lésions professionnelles psychologiques traitées en cours de conciliation.

<sup>527</sup> Art. 11 *Cadre d'exercice* « [u]ne décision du tribunal qui entérine un accord ne peut être utilisé à titre de jurisprudence ».

<sup>528</sup> Denis Bradet et al., *La loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles – Aspects pratiques et juridiques*, Cowansville (Qc), Yvon Blais, 1998 à la p. 3.

<sup>529</sup> Cliche et Gravel, *supra* note 505 aux pp. 3-4.

<sup>530</sup> *Ibid.* à la p. 4.

### 2.3.1 La réparation des lésions professionnelles psychologiques

L'objet principal de la *L.A.T.M.P.* a trait à la réparation des lésions professionnelles et des conséquences qu'elles entraînent pour les bénéficiaires. Le processus de réparation des lésions professionnelles, qui comprend le droit à la réadaptation, est ainsi prévu à l'alinéa 2 de l'article premier *L.A.T.M.P.*.

Le processus de réparation des lésions professionnelles comprend la fourniture des soins nécessaires à la consolidation d'une lésion, la réadaptation physique, sociale et professionnelle du travailleur victime d'une lésion, le paiement d'indemnités de remplacement du revenu, d'indemnités pour dommages corporels et, le cas échéant, d'indemnités de décès.

Quant au droit à la réadaptation, il est spécifiquement prévu par l'article 145 *L.A.T.M.P.* et prévoit que :

Le travailleur qui, en raison de la lésion professionnelle dont il a été victime, subit une atteinte permanente à son intégrité physique ou psychique a droit, dans la mesure prévue par le présent chapitre, à la réadaptation que requiert son état en vue de sa réinsertion sociale et professionnelle.

En 1996, la Cour suprême du Canada, dans l'affaire *Béliveau St-Jacques c. Fédération des employées et employés de services publics Inc.*<sup>531</sup>, énonçait que :

Les organismes appliquant la *L.A.T.M.P.*, soit la Commission de la santé et de la sécurité du travail (« C.S.S.T. »), le Bureau de révision paritaire et la Commission d'appel en matière de lésions professionnelles (« C.A.L.P. ») auraient compétence en matière de harcèlement au travail. Cette compétence est relativement récente et résulte d'une interprétation large, et peut-être même extensive, des termes « lésion professionnelle »<sup>532</sup>.

De l'avis d'un conciliateur interviewé, « l'explosion » des réclamations pour lésions psychologiques dans le domaine de la santé au travail, au cours des prochaines années, serait

---

<sup>531</sup> [1996] 2 R.C.S. 345.

<sup>532</sup> *Ibid.* aux pp. 358-359.

dû au fait que certains réclamants exploitent le système de financement. Malgré ce fait, présentement la réclamation pour une lésion psychologique se traite au même titre qu'une lésion physique en raison de l'objet de la loi qui avait initialement pour but la réparation d'un dommage physique.

On n'a pas vraiment, pour l'instant, c'est sûr c'est un domaine qui [va] faire exploser probablement le système dans les prochaines années [...] La loi était faite pour le gars de la construction qui soulevait cent livres et qui se faisait une entorse lombaire. Mais là, on s'en va dans le « fine tuning » là, où chacun essaie de gruger le système, essaie d'aller gruger des prestations au système. En psychologique, ça décuple les réclamations. Comme je vous dis, pour l'instant, au Tribunal, y'a pas de spécialisation à ce niveau là pour dire : «ben là, en psychologique faudrait peut-être donner des formations particulières ». Y'en a là, générales à des gens pour les spécialiser... On traite ces cas de la même façon... Prendre une photo du litige de ce qui se passe. C'est quoi le dommage, qu'est-ce qui s'est passé... C'est une perte de trois jours, c'est une perte de quinze ans? C'est sûr que le client est en dépression, mais ça, c'est chacun individuellement, plus d'empathie ou plus d'écoute... Moi, je le fais, mais y'a pas de consigne chez nous par rapport à ce genre de dossier là. (Conciliateur de la C.L.P.)

Pour l'instant, il demeure que les réclamations pour lésions psychologiques représentent seulement 1% du nombre total de dossiers acceptés par la C.S.S.T. et que le pourcentage des réclamations acceptées est en baisse depuis l'année 2002. En effet, le taux d'acceptation des réclamations pour des lésions psychiques chute depuis l'adoption du projet de loi 143, soit le 19 décembre 2002<sup>533</sup>.

Toutefois, comme le souligne une représentante des salariés, dans les cas où la réclamation du travailleur est acceptée, le droit à l'indemnité de remplacement du revenu [I.R.R.] tout au long de la période de consolidation devient la principale revendication du représentant dans le cadre de la conciliation.

Mais, c'est clair que quand on est dans ce sens là et que la C.S.S.T. a accepté la réclamation, c'est clair que l'employeur veut négocier, y'a une pression qui se trouve à s'exercer qui a rien à voir avec la pression que le conciliateur ou n'importe qui, mais qui est la pression du fait que le droit à l'I.R.R. finit par primer l'ensemble des autres droits

---

<sup>533</sup> Voir le Tableau 2.1 Réclamations pour des lésions professionnelles psychologiques déposées à la C.S.S.T. à la section 2.1.1.

et la conservation de ce droit là devient plus important que finalement la reconnaissance même du harcèlement psychologique, si on parle que la décision de la C.R.T. n'est pas rendue. Donc, cela va même au delà de cela et il y a très peu de gens qui sont en mesure d'en faire des cas de principe. (Représentante des salariés)

Lorsqu'on s'attarde aux témoignages entendus lors des entrevues réalisées auprès des participants, parmi les réclamations initialement indemnisées, plusieurs sont contestées par l'employeur et se retrouvent ainsi à la C.L.P.. Selon l'auteure France Cormier :

Dans un certain nombre de ces réclamations, il y aura consolidation de la lésion avec atteinte permanente et limitations fonctionnelles [...et] [d]ans l'élaboration du plan individualisé de réadaptation, diverses décisions seront prises par les agents de la C.S.S.T., lesquelles pourront donner lieu à des demandes de révision et des appels à la Commission des lésions professionnelles.

Les limitations fonctionnelles imposées par le médecin qui a charge seront scrutées à la loupe afin d'évaluer la capacité du travailleur à reprendre son emploi, un emploi équivalent ou un emploi convenable au sein ou à l'extérieur de son entreprise.

Peu de décisions de la C.L.P. ont, jusqu'à présent, traité des démarches de réadaptation professionnelle lorsque les limitations fonctionnelles psychologiques découlant de harcèlement (sexuel ou psychologique) subi au travail sont identifiées<sup>534</sup>.

Puisqu'un très haut taux de réclamations se règle dans le cadre du processus de conciliation<sup>535</sup> et que, dans l'ensemble, les participants s'entendent pour dire que le règlement d'un litige en matière de harcèlement psychologique est préférable en conciliation, on peut présumer que plusieurs des réclamations pour des lésions psychiques attribuables au harcèlement psychologique connaissent leur sort lors de la conciliation. Dès lors, on peut se demander comment la conciliation traite le droit à la réadaptation des victimes de lésions professionnelles attribuables au harcèlement psychologique. Le droit à la réadaptation physique, sociale et professionnelle du travailleur victime d'une lésion, qui vise à lui permettre d'occuper son emploi pré-lésionnel ou un emploi équivalent ou un emploi

<sup>534</sup> France Cormier, « La victime de harcèlement et le processus de réadaptation professionnelle » dans Barreau du Québec, Service de la formation continue, *Développements récents en droit de la santé et sécurité au travail*, Cowansville (Qc), Yvon Blais, 2007, 113 à la p. 116.

<sup>535</sup> Voir le Tableau 1.1 Dossiers fermés par la C.L.P. à la section 1.1.3 (chapitre 1).

convenable, va de pair avec le droit de retour au travail du travailleur. Voyons comment la conciliation traite les réclamations pour des lésions psychologiques sous l'angle du droit au retour au travail du travailleur.

### 2.3.2 Le droit au retour au travail du travailleur

L'article 236 *L.A.T.M.P.* énonce que « [l]e travailleur victime d'une lésion professionnelle qui redevient capable d'exercer son emploi a droit de réintégrer prioritairement son emploi dans l'établissement où il travaillait lorsque s'est manifesté sa lésion ou de réintégrer un emploi équivalent dans cet établissement ou dans un autre établissement de son employeur ». Même si les dispositions relatives au droit de retour au travail sont un élément clef de la loi et qu'en ce sens, le travailleur ne doit pas être pénalisé en raison d'une lésion professionnelle, le retour en emploi d'un travailleur victime d'une lésion psychologique avec atteinte permanente et limitations fonctionnelles semble plutôt illusoire.

Généralement, [...] dans les dossiers de harcèlement psychologique, [...] dans bien des cas, ce que l'employeur veut régler c'est qu'il veut s'en débarrasser, on s'en cache pas. On veut mettre fin à l'emploi, ce qui est pas nécessairement quelque chose qui est pas intéressant pour le travailleur, car dans bien des cas, il serait illusoire de penser qu'il va être capable de retourner dans le même milieu. La majorité des cas, sauf si l'employeur est une moyenne, je dirais même une grande entreprise, à partir du moment où le mal est fait et surtout si la limitation fonctionnelle est de ne pas être en présence du harceleur, bien des fois ce sera pas toujours facile. [...]. (Représentante des salariés)

En matière de conciliation, le retour en emploi du travailleur ne fait pas partie des objectifs de la négociation. Le conciliateur explique que dans l'intérêt de la santé du travailleur, il est préférable d'effectuer un nouveau départ chez un autre employeur.

Je réalise, comme dans la plupart des relations de travail, dans ce genre de dossier là, l'employeur va acheter souvent, très souvent va acheter une fin d'emploi. Il va dire : « bon d'accord, la lésion, le dommage est (x) et en plus, combien ça me coûterait pour que tu me signes une démission ? ». Ça ne va pas vers des relations harmonieuses entre les parties qui se sont confrontées [...] et c'est pas notre objectif de faire en sorte qu'après ça ils se donnent la main et qu'ils s'en aillent travailler ensemble, non. [...] À ma connaissance, la plupart, quasiment la totalité des dossiers... vont vers une fin

d'emploi. [...] Parce que moi aussi je le dis aux gens là : « écoutez, la conciliation, si on réussit à régler, c'est un nouveau départ pour vous, ça va être fini, vous allez mettre ça de côté, il vous reste trente ans à vivre, quarante ans à vivre, allez vous vous miner ?... ». C'est un peu faire la morale, mais, écoutez, j'en vois là qui sont détruits et qui n'en dorment pu, tout ça... mais cette job là, des fois, c'est payé huit piastres et demi de l'heure : « c'est pas la fin du monde, si on est capable d'aller vous chercher une fin d'emploi, quelque chose d'intéressant pour un nouveau... ». « Oui, c'est vrai c'aurait de l'allure ». Les sortir de cette ornière là... (Conciliateur de la C.L.P.)

Lorsqu'on parle du retour en emploi d'une victime de lésion psychologique attribuable au harcèlement, la réintégration demeure possible. Toutefois, elle peut s'effectuer au détriment du travailleur étant donné que sa relocalisation dans son travail d'origine ou non dépend de la perception qu'entretient l'employeur à son égard. Selon les propos recueillis, le risque d'un déplacement est accru si la victime est perçue comme « dérangeante » aux yeux de l'employeur :

L'employeur n'a pas le choix de privilégier, de conserver ou de déplacer la victime ou le harceleur et ça, par contre, y'a pas de constance parce que j'ai eu plusieurs dossiers où, dans certains cas, on a déplacé la victime où dans d'autres cas on a déplacé le harceleur. La seule constance que je vois dans les dossiers que j'ai vus, dans les décisions que j'ai lues ou qui m'ont été rapportées par d'autres, la seule constance c'est que le choix de la personne qui sera déplacée dépend de la perception de l'employeur par rapport à cette personne là. Autrement dit, si la personne qui est la victime est sympathique, l'employeur va déplacer le harceleur, si au contraire le harceleur est plus sympathique, on va déplacer la victime. Autrement dit, on ne cherchera pas à favoriser ou à privilégier la victime. [...] La constance que j'ai un peu vue c'est ça. Dans le fond, la sympathie ou l'antipathie qu'on peut avoir pour une ou l'autre des parties va positionner la façon dont l'employeur va agir. Il ne semble pas y avoir de constance en disant on déplace toujours les harceleurs ou on déplace toujours les victimes. (Représentante des salariés)

Tout porte à croire que le travailleur qui souhaite réintégrer son emploi a intérêt à choisir la conciliation plutôt que l'audience, puisque l'ordonnance de réintégration émise par le commissaire ne représente peut-être qu'un sursis au départ du travailleur.

C'est pour éviter le procès, la conciliation... Dans ce genre de dossier là [harcèlement psychologique], parce qu'il y a beaucoup d'émotion, parce qu'il y a des jugements de valeur et, parce que souvent, comme je disais aussi, il y a de l'information non pertinente,

comme c'est émotif, ça va déborder, le commissaire est obligé d'arrêter tout ça, on va se reposer et on recommence. C'est difficile de gérer aussi et si, moi, j'ai à retourner dans mes relations de travail futures, si j'ai à retourner dans mon milieu de travail, moi, je ne suis pas pour scraper... Quand même que tu gagnais là, peut-être que je vais perdre, parce que je vais gagner devant le juge, [mais] en revenant, si y'ont pas réussi à me scraper la première fois, là, peut-être que là, ils vont réussir là. (Conciliateur de la C.L.P.)

Dans son article portant sur la victime de harcèlement et le processus de réadaptation professionnelle, France Cormier souligne que :

l'augmentation du nombre de réclamations par suite de harcèlement subi au travail entraînera des situations où l'employeur devra composer avec les démarches de réintégration en emploi d'une victime, apte au travail avec la limitation fonctionnelle de « ne pas être en contact avec le harceleur », alors que ce harceleur est toujours à l'emploi.

Les dispositions de la *L.A.T.M.P.* peuvent s'interpréter de façon à obliger l'employeur à explorer toutes les avenues possibles de réintégration dans l'emploi prélesionnel ou dans un emploi équivalent même si la convention collective impose des contraintes importantes et ce, en tenant compte du fait qu'il faut limiter les conséquences pour la victime<sup>536</sup>.

Bien que les dispositions portant sur le retour au travail occupent une place primordiale dans la *L.A.T.M.P.*, tout porte à croire, à la lumière des commentaires recueillis lors des entrevues, que la conciliation permet à l'employeur d'éviter de composer avec les démarches nécessaires à la réintégration et l'obligation d'en explorer toutes les avenues possibles puisque « quasiment la totalité des dossiers vont vers une fin d'emploi »<sup>537</sup>. Lorsqu'on tient compte du fait que « les personnes qui se considèrent harcelées ne cherchent généralement pas à gagner une cause ; elles veulent surtout retrouver des conditions de travail dans lesquelles elles ne se sentiront plus menacées ou discréditées »<sup>538</sup>, on peut se demander si le processus de conciliation répond aux besoins réels des travailleurs. En ce sens, il y a lieu de se questionner sur l'existence réelle du droit au retour en emploi que possèdent les travailleurs victimes d'une lésion psychologique attribuable au harcèlement.

<sup>536</sup> Cormier, *supra* note 534 à la p. 139.

<sup>537</sup> Entrevue auprès d'un conciliateur de la C.L.P. (10 juillet 2007).

<sup>538</sup> Leclerc, *supra* note 76.

Enfin, on ne peut ignorer le fait que le recours à la conciliation n'est pas sans conséquence sur la jurisprudence. Ces ententes, conclues principalement dans le contexte où le dossier du travailleur est convaincant, créent un impact considérable. À ce sujet, les différents intervenants rencontrés parlent de l'effet pervers des ententes conclues dans ce contexte.

Après 14 ans de conciliation, on constate les effets pervers. Ceux [dossiers] qui se retrouvent à l'audience... il n'y a que les mauvais dossiers où l'on rend des décisions défavorables et souvent avec une interprétation restrictive. (Porte-parole d'un organisme représentant les travailleurs accidentés)

Également de cet avis, une représentante des salariés relève les principales conséquences de l'impact de la conciliation sur la jurisprudence. Selon celle-ci, le nombre élevé de dossiers réglés en conciliation implique d'abord une baisse considérable de jugements rendus par la C.L.P.. La diminution du nombre de jugements jumelée à l'augmentation du nombre de conciliations et ce, en raison de son processus confidentiel, empêche d'obtenir de l'information d'intérêt collectif afin de mieux comprendre les causes et les conséquences du harcèlement psychologique. Puisque la conciliation permet à l'employeur de régler des dossiers qui constituent des cas de harcèlement psychologique, la jurisprudence se trouve à être de moins en moins représentative de la réalité, ne présentant majoritairement que les cas où la conciliation a échoué.

La difficulté c'est que la conciliation, et pas seulement pour le harcèlement psychologique, a son propre effet pervers, c'est-à-dire que plus tu concilies, moins y'a de décisions qui se rendent en audience, ça c'est une chose. Mais là, il faut regarder ce que je concilie. Les dossiers que je concilie ce sont les dossiers que si j'étais allée en audience je les aurais gagnés. Pour quelle raison l'autre partie me donnerait-t-il sensiblement la même chose qui se rapproche de l'objectif que j'aurais gagné si j'allais en audience si les chances de succès n'étaient pas bonnes ? Donc, l'effet pervers de ça, c'est que pour satisfaire l'intérêt individuel, on sacrifie l'intérêt collectif. Pourquoi ? Parce que généralement, je ne dis pas que ça arrive pas que je vais plaider des dossiers que j'ai des bonnes chances de gagner parce que j'ai pas été capable de concilier, mais généralement là où j'ai le plus de chances d'accepter un règlement c'est lorsque ma cause est bonne parce que le montant qu'on va me proposer, pour accepter le règlement, les termes du règlement, plus l'autre partie a peur de perdre, plus les termes du règlement vont se rapprocher de ce que j'obtiendrais si je plaçais le dossier. Dans tous les cas, en règlement, j'ai obtenu exactement ce que j'obtiendrais si j'avais plaidé le dossier, si



j'avais obtenu gain de cause. Nécessairement, plus j'augmente mon taux de réussite de bonnes conciliations, plus mes chances de succès sont bonnes, plus je vais avoir de conciliations.

En contrepartie, ce qui arrive, quand mes chances de succès sont moins bonnes, si ça avait été un dossier qui avait été « so so », mes chances de règlement, soit sont pas là, soit sont inexistantes. Quand mes chances sont « so so », j'ai 50% de chances de gagner et 50% de chances de perdre. Ce qui fait que techniquement, plus je vais en conciliation, plus je me retrouve dans un premier phénomène, à rendre ma banque de jurisprudence moins représentative de la véritable réalité, mais représentative d'une forme de réalité, c'est-à-dire que les tribunaux vont rendre des décisions sur les cas que les parties n'auront pas conciliés. Donc, la jurisprudence, définitivement, ne reflète plus ce qui aurait pu être s'il n'y avait pas eu de conciliation où il y aurait eu un plus large éventail en fonction de toutes les possibilités... (Représentante des salariés)

D'autres sont d'avis que l'effet pervers de la conciliation sur la jurisprudence relève de la responsabilité des parties. En ce sens, le conciliateur interviewé allègue que la participation au processus de conciliation s'effectue librement et volontairement. De plus, il soutient que la réduction de la jurisprudence est attribuable au désir des employeurs et des syndicats de réduire les coûts associés à la tenue d'une audience, d'où leur choix d'opter pour la conciliation.

C'est aux parties à décider. Y'a des syndicats, quand on [conciliateur] les appelle : « non, ce dossier là... ». Il y a eu le cas de [ ...] la 5<sup>e</sup> maladie [...]. Alors le syndicat – les employeurs ont voulu concilier là-dedans – a dit : « non, on va se faire entendre, on veut des décisions pour créer de la jurisprudence ». [...] C'est aux parties de faire ça, c'est aux centrales syndicales de faire ça, c'est pas à nous. Qu'ils tiennent leur culotte et qu'ils dépensent de l'argent. On ne les oblige pas à faire de la conciliation. [...] On ne se sentira pas coupable de ça... Y'a certains sujets où y'a des syndicats, y'a cet exemple là. Et les patrons la même chose, au niveau des indemnités, l'annualisation... C'est toujours au niveau de l'argent eux autres, parce que les cotisations, c'est eux autres qui payent la facture. Ils vont prendre un bon avocat et dire : « toi, tu t'en vas plaider ça, go, on veut une jurisprudence sur la façon d'annualiser les salaires, des bases de salaire ». Ça se fait. Qu'ils prennent leur responsabilité, ils ne me rendront pas coupable ! Parce qu'on en fait juste 15 000 sur 30 000 par année. Il y a 15 000 décisions qui se rendent, par année, au Tribunal, c'est pas pire... (Conciliateur de la C.L.P.)

Comme dans tous les domaines, la conciliation, en matière de lésions psychologiques, semble avoir ses avantages tout comme ses inconvénients. À la lumière de ce bilan, y a-t-il lieu d'imposer des limites au recours à la conciliation? Pas selon le conciliateur interviewé :

Non, non, regardez, tous les tribunaux maintenant concilient... tout se concilie selon la prise de photo du litige et les intérêts des parties. Non, si elle est bien faite, non. Le seul inconvénient ce serait le conciliateur qui ne verrait pas, qui ne serait pas capable d'identifier que le travailleur ou la travailleuse a besoin d'une décision... [...] Donc, que ce ne serait pas la bonne avenue pour cette personne là. Mais comme je vous dis, comme la pratique le démontre, on règle 15 000 dossiers par année. Si y'en a deux par année où quelqu'un revient dire : « j'ai pas donné mon consentement à ça », on doit faire une bonne job et doit répondre à un besoin. Y'a pas de révision... la C.S.S.T. vient pas nous dire qu'on a erré dans nos affaires parce qu'ils peuvent aller en révision jusqu'à la Cour supérieure et tout ça, y'en a pas beaucoup... ça veut dire que les gens y trouvent leur intérêt et moi je pense qu'on pourrait concilier dans n'importe quoi... (Conciliateur de la C.L.P.)

La conciliation, tout comme l'audience, constitue un moyen pour parvenir au règlement d'un litige. Tel que le souligne ce conciliateur, si elle est bien utilisée, aucune limite ne devrait s'imposer au recours à la conciliation. Pour l'instant, il semble toutefois que les litiges attribuables au harcèlement psychologique ne reçoivent pas toute la reconnaissance souhaitée en contrepartie du préjudice subi. Il faut espérer que les différents intervenants qui agissent au sein du processus de conciliation identifient les besoins et les balises nécessaires à la pratique de la conciliation, spécifiquement dans le cadre des litiges relatifs au harcèlement psychologique.

## CONCLUSION

Avec l'adoption des dispositions portant sur le harcèlement psychologique, le 1<sup>er</sup> juin 2004, le législateur québécois reconnaît le droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique. Ces dispositions permettent aux salariés non-syndiqués qui s'estiment victimes de harcèlement psychologique de déposer une plainte à la C.N.T. et à ceux qui éprouvent un problème de santé attribuable au harcèlement psychologique de soumettre une réclamation à la C.S.S.T. afin de recevoir une indemnisation pour lésion psychologique. Les deux régimes juridiques prévoient la possibilité de régler le litige en ayant recours aux mécanismes de médiation (C.N.T.) et de conciliation (C.L.P.).

Comme ces organismes encouragent les parties à éviter un procès, un nombre important de plaintes et de réclamations sont réglées par ces voies de règlement. Initialement classées comme modes alternatifs de règlement des litiges, dont le but visait à alléger le processus judiciaire, la médiation et la conciliation représentent actuellement une façon de régler les litiges au même titre que l'audience. À ce jour, la médiation constitue le principal moyen employé à la C.N.T. pour le traitement des plaintes de harcèlement psychologique. Quant à la C.L.P., les données ne permettent pas de distinguer combien de dossiers pour lésions psychologiques attribuables au harcèlement psychologique sont traités hors cour, mais les dernières statistiques ressortent que, dans l'ensemble, cinquante pour cent des dossiers se ferment par le service de conciliation.

Les avis en matière du traitement des litiges attribuables au harcèlement psychologique sont partagés et cette étude ne permet pas de déterminer si ces litiges doivent se traiter principalement par ces voies de règlement ou demeurer du ressort exclusif du système judiciaire. Toutefois, elle permet de constater que l'émergence de ces voies de règlement n'est pas sans créer une certaine ambivalence. Certes, il est possible d'admettre qu'elles représentent un progrès considérable relativement au fait qu'elles ont su remédier à la judiciarisation du cadre procédural de la justice administrative.

En matière de harcèlement psychologique et ce, autant à la C.N.T. qu'à la C.L.P., la médiation et la conciliation permettent aux victimes d'éviter une audience qui pourrait assurément les exposer de nouveau à la confrontation et au stress ce qui pourrait aggraver leur problème de santé. En ce sens, les avocats interviewés sont dans l'ensemble très favorables à ces modes de règlements. Outre cet avantage majeur, il faut également souligner le caractère privé du processus alternatif qui évite d'ébruiter le conflit et son caractère plus économique. Alors que le justiciable de la C.L.P., est souvent représenté lors de la conciliation, parfois à ses frais, le salarié de la C.N.T. est rarement représenté au stade de la médiation et bénéficiera d'une représentation au frais de la C.N.T. devant la C.R.T..

Du côté des employeurs, elles leur permettent de protéger la réputation de leur entreprise et de réduire les coûts associés au procès. Dans un même ordre d'idées, elles permettent aux organismes de réduire les coûts associés au procès devant un tribunal, facteur particulièrement important à la C.N.T., en raison du fait que cet organisme est chargé de défendre gratuitement la victime devant la C.R.T. lorsque la plainte s'avère fondée.

Cependant, tout porte à croire que les progrès qu'ont permis les modes alternatifs de règlement des litiges et les avantages que les organismes administratifs en cause ont su tirer de leur application ont engendré un intérêt excessif de ces organismes pour régler par la médiation et la conciliation. Les victimes de harcèlement psychologique font-elles les frais des intérêts de ces Commissions d'éviter à tout prix la judiciarisation?

L'étude ne permet pas de conclure que les voies de règlement que sont la médiation et la conciliation doivent être remises en question dans leur ensemble, mais elle permet de constater que ces méthodes ne peuvent traiter tous les litiges sans aucune distinction des caractéristiques particulières qui leur sont rattachées. L'insistance des organismes de régler par la médiation et la conciliation fait perdre de vue l'importance de distinguer de l'ensemble des litiges soumis à ces organismes ceux qui nécessitent un traitement plus particulier. Elle permet ainsi de constater que le recours systématique à ces voies de règlement dans le traitement des litiges en matière de harcèlement psychologique ne tient pas compte de facteurs importants pour les victimes. Sans aucun doute, les statistiques des Commissions

laissent croire à une gestion des conflits des plus efficaces. Cependant, l'étude démontre que c'est au plan du traitement de la personne que les processus gagneraient à s'améliorer et ce, particulièrement en ce qui concerne le processus de médiation de la C.N.T.. Puisque le harcèlement psychologique représente à la fois un problème individuel et collectif, ses répercussions se doivent d'être analysées sous ces deux angles.

Vu sous l'aspect individuel, l'étude démontre que les démarches entreprises par une victime consistent essentiellement à obtenir la reconnaissance du harcèlement psychologique commis à son égard. Pourtant, l'étude démontre que la victime qui procède par médiation ou conciliation reçoit rarement la confirmation de l'existence du harcèlement psychologique. En raison des objectifs distincts des deux Commissions, le salarié qui estime que sa lésion professionnelle est attribuable au harcèlement psychologique et qui désire obtenir la reconnaissance souhaitée doit subir les deux processus. Puisque la C.L.P. doit statuer sur l'existence d'une lésion professionnelle et non sur la détermination de ce qui constitue du harcèlement psychologique, la victime doit également se tourner vers la C.N.T.. De surcroît, qu'il s'agisse d'un salarié victime d'une lésion professionnelle ou non, même s'il revient à la C.R.T. de confirmer l'existence ou non du harcèlement psychologique, les règlements effectués en cours de médiation, généralement sous formes monétaires, n'ont pas pour résultats de conforter la victime dans sa démarche. Il s'avère que les attentes des victimes relativement aux concepts fondamentaux d'intégrité et de dignité contenus dans la définition même de harcèlement psychologique s'en trouvent considérablement réduites.

Il s'avère également, en raison du déséquilibre de moyens des parties et particulièrement des pratiques de la C.N.T., que plusieurs des victimes qui acceptent de régler leur litige par ces voies de règlement procèdent sans être accompagnées d'un représentant. L'étude établit que les négociations effectuées par des personnes peu habituées à ces mécanismes, de surcroît fragilisées psychologiquement, mènent à les victimiser davantage. Il ressort ainsi que la pratique des modes alternatifs de règlement des litiges doit être adaptée pour tenir compte de la vulnérabilité des victimes et du déséquilibre entre les moyens de la victime et ceux de l'employeur.

Bien qu'il soit impossible de vérifier systématiquement la teneur des règlements conclus lors de ces processus en raison du principe de confidentialité qui leur est rattaché, les informations provenant des entrevues permettent de constater que les résultats de ces règlements demeurent discutables au plan du contenu normatif. Le droit des salariés d'évoluer dans un environnement de travail sain et exempt de harcèlement psychologique semble plutôt symbolique. Les résultats de cette étude démontrent que le règlement conclu par le biais de ces mécanismes se résout généralement par le non retour en emploi et, pour plusieurs, par la fin d'un suivi thérapeutique, alors qu'une possible réintégration ne représente souvent qu'un sursis au départ éventuel du salarié.

Pourtant considéré comme un problème de société, les litiges attribuables au harcèlement psychologique réglés en cours de médiation ou de conciliation se transposent en conflits privés – où le discours des droits est également mis à l'écart – ce qui entraîne pour conséquence d'individualiser le phénomène du harcèlement psychologique.

L'individualisation des litiges constitue un obstacle majeur à la prévention du harcèlement psychologique puisqu'elle incite, en général, à tout réduire à une question de compensation monétaire. Par ailleurs, l'étude démontre que la confidentialité rattachée aux processus de médiation et de conciliation rend impossible l'étude des litiges soumis par les victimes et empêche de connaître les causes et les conséquences du harcèlement psychologique.

Ainsi, le rôle traditionnel des tribunaux, qui est d'interpréter le droit, est affecté par ces processus. Le nombre important de dossiers réglés avant audience implique que très peu de jugements sont rendus par les tribunaux spécialisés chargés d'appliquer la nouvelle législation québécoise en matière de harcèlement psychologique. Afin d'éviter le retentissement d'une décision défavorable à leur égard et pour éviter les coûts engendrés par la tenue d'un procès, les employeurs sont davantage intéressés à régler avant audience les dossiers qui comportent des preuves solides et qui constituent des cas clairs de harcèlement psychologique. Il est fort probable que les dossiers qui procèdent devant la C.R.T., seul tribunal chargé de définir le harcèlement psychologique en application de la *L.N.T.*, ne reflètent pas l'ensemble des plaintes soumises à la C.N.T. ne présentant que les cas où la

médiation échoue ou est refusée. Le recours massif à la médiation n'est donc pas sans conséquence sur la jurisprudence portant sur la nouvelle loi.

Qu'il s'agisse ou non de cas où des employeurs utilisent des techniques comme le « hopping », dont le but est de « se débarrasser des salariés jugés indésirables »<sup>1</sup>, la médiation et la conciliation constituent des voies propices pour atteindre cette finalité. En ce sens, la médiation et la conciliation se prêtent à des stratégies pour contourner les objectifs poursuivis par la loi. Certains prétendent que ces voies de règlement permettent de « dégager des options et des solutions créatives »<sup>2</sup>. L'étude démontre que la conciliation et la médiation n'ont aucunement pour but la réconciliation des parties et rien n'indique qu'elles permettent de modifier les attitudes des employeurs. Certes, il aurait été souhaitable d'obtenir le point de vue des victimes - les limites imposées par le cadre d'une étude de maîtrise empêchaient d'élargir la portée de cette étude - , mais il ressort de l'opinion partagée par tous les intervenants que les employeurs cherchent surtout à se débarrasser des plaignants, perçus comme salariés problématiques et coûteux à l'entreprise.

Pour éviter les effets pervers de ces voies de règlement qui rendent les résultats de leurs activités plutôt invisibles pour le monde juridique, des recommandations seraient à considérer. Tel que le soumet l'auteure Leclerc, il serait souhaitable que « les renseignements obtenus dans un contexte de traitement informel des plaintes soient dénominalisés et dépersonnalisés afin de faire l'objet d'analyses plus globales et distancées »<sup>3</sup>. Au même titre, la dénominalisation et la dépersonnalisation des transactions conclues dans le cadre de la médiation et de la conciliation permettraient de les rendre publiques.

L'instauration de balises au traitement des plaintes pour harcèlement psychologique par les modes alternatifs de règlement des litiges pourrait constituer une autre recommandation. Qu'il s'agisse « d'identifier la catégorie dans laquelle se trouvent les personnes accusées pour

---

<sup>1</sup> Voir Genest, Leclerc et Maranda, *supra* note 69.

<sup>2</sup> Voir Roy, Schneebalg et Galton, *supra* note 85.

<sup>3</sup> Voir Leclerc, *supra* note 76.

atteindre la solution efficace »<sup>4</sup> ou qu'il s'agisse d'une approche « fondée sur la qualification préalable du différend pour déterminer l'approche appropriée »<sup>5</sup> au traitement du dossier de harcèlement psychologique, il demeure que, pour l'instant, les litiges attribuables au harcèlement psychologique ne peuvent être traités au même titre que tous les autres litiges en droit du travail. L'étude démontre que les intervenants - conciliateur/médiateur/représentants des parties - qui gèrent des dossiers de harcèlement psychologique sont confrontés aux aspects psychologiques de ces dossiers. Des intervenants interviewés ont souligné la nécessité d'approfondir de façon autodidacte leurs connaissances en matière de psychologie en raison des préjudices subis par les victimes et des conséquences que peut engendrer le harcèlement psychologique. En ce sens, une formation spécialisée, afin d'assurer une meilleure prise en charge des victimes de harcèlement psychologique, pourrait aussi constituer une recommandation à considérer.

Malgré qu'on puisse établir plusieurs distinctions entre ces deux voies de règlement, il demeure qu'en matière de harcèlement psychologique, la médiation et la conciliation sont plutôt comparables. Certes, la C.L.P. possède un encadrement législatif plus accentué de son processus alternatif ainsi qu'une procédure d'entérinement de l'accord, par un commissaire, dans la mesure où il est conforme à la loi. Toutefois, qu'il s'agisse de la C.N.T. ou de la C.L.P. le règlement d'un litige dans le cadre des processus de médiation et de conciliation se résout dans plusieurs cas sous la forme d'une transaction. Dans les deux cas, aucune révision ne s'effectue quant au contenu de la transaction qui, au dire des participants, a généralement pour résultat la signature d'une démission.

Enfin, nous croyons que la considération des recommandations émises permettrait d'améliorer le traitement des litiges en matière de harcèlement psychologique dans son ensemble. Et, en raison des limites imposées par le cadre d'une étude de maîtrise, nous souhaitons qu'une étude éventuelle analyse le point de vue des victimes afin d'obtenir de l'information nécessaire particulièrement au plan du traitement de la personne victime de harcèlement psychologique.

---

<sup>4</sup> Voir Roy, Schneebalg et Galton, *supra* note 86.

<sup>5</sup> Voir Lalonde et Legault, *supra* note 89.



## APPENDICE A

### TABLEAUX : PORTRAIT DE L'ÉVOLUTION DES PROCESSUS DE MÉDIATION ET DE CONCILIATION

	Page
A.1 Évolution du processus de médiation .....	243
A.2 Évolution du processus de conciliation .....	246

**Tableau A.1** Évolution du processus de médiation de la Commission des normes du travail (Sommaire provenant des *Rapports annuels de gestion : 1989 2007*, Québec, Commission des normes du travail).

<b>Périodes 1989-1990 et 1990-1991</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• On réfère à un règlement à la satisfaction des deux parties intéressées ;</li> <li>• Ce sont les <b>inspecteurs-enquêteurs</b> qui interviennent auprès des parties pour tenter de résoudre le litige.</li> </ul>
<b>Période 1991-1992</b>
<p>On réfère aux interventions en <b>rapprochement des parties</b> ;  <b>Avant d'entreprendre une enquête, l'inspecteur-enquêteur</b> intervient auprès des parties pour les aider à régler leur litige.</p>
<b>Période 1992-1993</b>
<p>Services de <b>médiation</b> : procédé qui a pour but d'amener les parties à résoudre leur mésentente de gré à gré par un <b>représentant de la Commission</b> qui demeure une personne <b>neutre</b> par rapport au problème entre le salarié et l'employeur ;</p> <p>Projet mené dans la région de la Montérégie qui privilégie <b>une nouvelle approche de médiation</b> : découle de la préoccupation de trouver des solutions de gré à gré aux différends. Les résultats obtenus prouvent l'efficacité de cette approche de négociation qui permet de régler un nombre beaucoup plus important de dossiers par rapport à la démarche traditionnelle. La Commission revoit son approche de médiation qui se généralisera à tout le réseau en 1993-1994 et un plan de formation est en cours afin d'améliorer le service. Dans une étape ultérieure, la Commission entend offrir ses services de médiation dans certains cas de plaintes pécuniaires, surtout lorsque la version du salarié et celle de l'employeur sont contradictoires.</p>
<b>Période 1993-1994</b>
<p>Un plan de formation en vue d'améliorer le service est en cours. L'amélioration du traitement des plaintes pour pratique interdite et congédiement injuste coïncide <b>avec la généralisation de l'approche de négociation sur intérêts</b>.</p>
<b>Période 1994-1995</b>
<p>Implantée dans tous les bureaux en 1993-1994, la médiation est en phase de <b>consolidation</b>. Une nouvelle unité administrative, le <i>Service de l'intégration et de développement de la médiation</i>, est créée en février 1995. La création de ce service et les activités de promotion réalisées témoignent de la place qu'occupe la médiation parmi les services de la Commission ainsi que des besoins de vigie, de soutien et de développement nécessaires pour en assurer l'amélioration continue.</p>
<b>Période 1995-1996</b>
<p>Les personnes qui exercent des tâches de médiation s'y consacrent de façon principale et habituelle, et de façon exclusive autant que possible ;</p> <p>Différentes activités ont contribué à l'amélioration des interventions de médiation : rencontres de comédiation (en plus des parties et de l'inspecteur-enquêteur responsable du dossier, assiste un des trois inspecteurs-enquêteurs assignés à la comédiation au Service de l'intégration et de développement de la médiation).</p>

<b>Période 1996-1997</b>
Premier graphique illustrant les résultats des activités de médiation.
<b>Période 1997-1998</b>
L'inspecteur-enquêteur s'occupant du traitement de la plainte offre aux parties un service de médiation : favorise le dialogue entre les parties, permet l'expression des différents points de vue et l'examen des solutions de même que la négociation des conditions d'une entente ; Rencontre tenue dans un délai de 60 jours après la réception de la plainte. Plusieurs dossiers se règlent ainsi par une entente satisfaisante négociée et agréée par les deux parties.
<b>Période 1998-1999</b>
La Commission fixe une rencontre qui favorise le dialogue entre les parties, permet l'expression des différents points de vue, l'exploration d'une solution et la négociation des termes d'une entente. La rencontre (ou les rencontres si plusieurs sont nécessaires) se tient à l'intérieur d'un délai de 60 jours de la réception de la plainte. La médiation permet aux parties de résoudre, à leur satisfaction, un nombre important de plaintes.
<b>Période 1999-2000</b>
Des mesures sont en cours d'expérimentation dans le cadre du projet de révision des processus de traitement des plaintes dans deux directions régionales pilotes. La génération des nouveaux processus devrait permettre d'améliorer la performance actuelle et de progresser dans l'atteinte des cibles de résultats.
<b>Période 2000-2001</b>
Étude en cours pour revoir les méthodes d'intervention de la Commission en matière de médiation
<b>Période 2001-2002</b>
Objectif d'améliorer les résultats des plaintes pour pratique interdite et congédiement sans cause juste <b>avant intervention juridique</b> .
<b>Période 2002-2003</b>
L'objectif de la CNT est d'implanter dans le cadre des actions de la Commission de nouvelles approches pour favoriser un règlement entre les parties avant l'intervention devant la Commission des relations du travail alors que les orientations retenues seront appliquées en 2003-2004 et devraient contribuer à améliorer les résultats et permettre d'atteindre cet objectif.
<b>Période 2003-2004</b>
Les cibles visées par les objectifs stratégiques concernant les plaintes pour pratique interdite et congédiement injuste sont pratiquement atteintes et ce résultat peut-être considéré comme satisfaisant considérant les nombreux changements qui ont eu cours à la Commission durant l'année (mise en œuvre de nouveaux processus, impacts des modifications à la loi, projet GI.NET, harcèlement psychologique).

<b>Période 2004-2005</b>
Le tableau des résultats des activités de médiation est supprimé en remplacement d'un tableau intitulé « activités de rapprochement des parties ». Ces interventions comprennent notamment la médiation, la conciliation, la négociation sur intérêt ainsi que des rencontres entre les deux parties. Supprime l'information ayant trait particulièrement à la médiation. Premier bilan concernant les résultats des plaintes pour harcèlement psychologique.
<b>Période 2005-2006</b>
Idem à 2004-2005
<b>Période 2006-2007</b>
Le tableau des résultats des activités de rapprochement des parties est supprimé en remplacement d'un tableau intitulé « Résultats des activités de médiation ».

**Tableau A.2** Évolution du processus de conciliation de la Commission des lésions Professionnelles (Sommaire provenant des *Rapports annuels de gestion : 1998-2007*, Québec, Commission des lésions professionnelles).

Périodes	Objectifs	Activités
1998-1999	Régler le tiers des recours par la conciliation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 26 demi-journées offertes aux nouveaux conciliateurs pour leur transmettre les connaissances juridiques, médicales et pratiques essentielles à l'exercice de leur fonction, plusieurs sessions ont également été données à l'ensemble des conciliateurs – dont plusieurs proviennent de la CALP et des bureaux de révision – pour approfondir leurs connaissances et développer une vision commune de cette fonction au sein du tribunal</li> <li>• Adoption d'orientations communes pour la conciliation à la CLP.</li> </ul>
1999-2000	Régler le tiers des recours par le processus de conciliation et mettre en place des mécanismes de qualité et de cohérence à cet égard	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise à jour du cadre d'intervention des conciliateurs;</li> <li>• Activités d'information auprès des commissaires afin de les sensibiliser aux méthodes de travail des conciliateurs;</li> <li>• Préparation d'un guide de rédaction des accords;</li> <li>• Réflexion sur les limites de l'accord en conciliation, ce qui découle de la volonté manifeste des parties de régler l'ensemble des litiges qui les opposent et non seulement ce qui fait l'objet de la contestation;</li> <li>• Comité de travail afin de tracer le bilan des modes d'intervention en conciliation : présentation à l'ensemble des gestionnaires en fin d'année en vue d'une implantation en 2000-2001. Un des objectifs de cette démarche consiste à accroître l'intervention en conciliation plus tôt dans le processus de traitement.</li> </ul>
2000-2001	Régler au moins le tiers des recours par la conciliation et poursuivre la démarche visant à assurer la qualité des interventions en cette matière	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise au point sur l'évolution de la conciliation;</li> <li>• Rencontre avec tous les conciliateurs;</li> <li>• Projet qualifié de «rassembleur» : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Développement d'outils afin de soutenir le travail des conciliateurs : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Modèle d'accord;</li> <li>○ Guide de rédaction des accords;</li> <li>○ Dépliant sur la conciliation ;</li> <li>○ Lettres informatisées;</li> <li>○ Assistance de personnes-ressources;</li> <li>○ Apport de la Direction de la recherche;</li> </ul> </li> <li>- Implantation de la conciliation plus tôt dans le processus;</li> <li>- Formation continue et développement d'orientations en matière de conciliation.</li> </ul> </li> </ul>
2001-2002	Accroître les interventions en	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en place d'un service conseil individualisé offert en tout temps;</li> <li>• Élaboration d'un programme de formation initiale offert aux</li> </ul>

	conciliation plus tôt dans le processus tout en assurant la qualité de ces interventions	<p>12 conciliateurs entrés en fonction ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tenue de trois rencontres avec tous les conciliateurs (rencontres axées sur l'échange et la formation afin d'assurer la qualité et l'uniformité des interventions en conciliation) ;</li> <li>• Implantation et suivi du Guide de rédaction des accords;</li> <li>• Élaboration d'un document sur l'état de la jurisprudence en matière de conciliation, document mis à jour régulièrement;</li> <li>• Préparation de capsules de jurisprudence diffusées dans l'intranet afin de favoriser une meilleure connaissance de l'application de la loi</li> </ul>
2002-2003	Assurer et maintenir l'accessibilité et la qualité des services de conciliation, mesure offerte comme mode alternatif de règlement des litiges	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Travaux visant à favoriser le recours précoce à la conciliation;</li> <li>• Groupe de travail sur la rédaction des documents en conciliation : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Modèles de rédaction conformes au <i>Guide de rédaction des accords</i> et au <i>Cadre de l'exercice de la conciliation</i>;</li> </ul> </li> <li>• Lecture de tous les accords en conciliation afin de vérifier la qualité rédactionnelle des accords et voir si les règles générales énoncées dans le guide étaient comprises et suivies;</li> <li>• Travaux sur l'entérinement des accords et sur la notion de conformité à la loi : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Élaboration d'un document qui revient sur cette notion de conformité et sur les règles applicables, et qui énonce les critères mis de l'avant par la jurisprudence;</li> <li>- Présentation et discussion avec l'ensemble des conciliateurs lors d'une rencontre provinciale;</li> <li>- Discussions entre les commissaires et les conciliateurs de chaque équipe;</li> </ul> </li> <li>• Groupe de travail sur la gestion et la confidentialité des transactions.</li> </ul>
2003-2004	Assurer et maintenir l'accessibilité et la qualité des services de conciliation, mesure offerte comme mode alternatif de règlement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement d'un canevas de transaction informatisé;</li> <li>• Ajout au <i>Guide de rédaction des accords</i> d'un nouveau modèle qui vise la rectification d'une décision entérinant un accord à la suite d'une erreur dans cette accord ou dans la décision qui l'entérine;</li> <li>• Préparation d'un document qui aide les conciliateurs à évaluer de façon générale les enjeux financiers dans les dossiers de conciliation;</li> <li>• Lecture des accords conclu en 2003-2004 afin de vérifier leur qualité rédactionnelle, ce qui a permis de constater que, de façon générale, les règles énoncées dans le Guide de rédaction des accords sont respectées;</li> </ul>

	des litiges	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise à jour régulière des documents «<i>Jurisprudence découlant des règlements intervenus en conciliation</i>» et «<i>L'entérinement des accord et la conformité à la loi</i>» afin que les conciliateurs et les commissaires soient régulièrement informés de l'état de la jurisprudence en matière de conciliation;</li> <li>• Organisation d'une rencontre provinciale des conciliateurs;</li> <li>• Préparation de deux analyses juridiques d'importance qui seront présentées aux commissaires et aux conciliateurs en 2004-2005. Ces analyses portent sur la compétence de la CLP en matière de transaction et de désistements, et sur sa compétence à prendre acte de certaines admissions des parties qui débordent le cadre du litige dont elle est saisie.</li> <li>• Diffusion dans l'intranet d'une étude exhaustive préparée pour la formation permanente du Barreau du Québec et ayant pour thème : «Les règlements en conciliation – comment assurer leur survie? ».</li> </ul>
2004-2005	Assurer et maintenir l'accessibilité et la qualité des services de conciliation, mesure offerte comme mode alternatif de règlement des litiges	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise sur pied d'un comité de travail chargé de revoir le <i>Cadre de l'exercice de la conciliation à la CLP</i>;</li> <li>• Organisation de deux rencontres provinciales des conciliateurs;</li> <li>• Présentation aux commissaires et aux conciliateurs de deux analyses juridiques majeures. Ces analyses portent sur la compétence de la CLP en matière de transactions et de désistements, et sur sa compétence à prendre acte de certaines admissions des parties qui débordent le cadre du litige dont elle est saisie;</li> <li>• Importante étude réalisée sur les questions relatives à la signature des accords conclu en vertu de l'article 429.46 LATMP. Cette étude a été présentée aux conciliateur et elle a été portée à la connaissance de tous les commissaires;</li> <li>• Développement d'une grille pour présenter la nomenclature des séquelles permanentes;</li> <li>• Préparation et installation d'un nouveau modèle d'accord informatisé;</li> <li>• Mise à jour régulière des documents <i>Jurisprudence découlant des règlements intervenus en conciliation</i> et <i>L'entérinement des accords et la conformité à la loi</i> afin que les conciliateurs et les commissaires soient régulièrement informés de l'état de la jurisprudence en matière de conciliation.</li> </ul>



2005-2006		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Juin 2006 : la CLP annonce son orientation d'offrir la conciliation accélérée en mettant à contribution l'intervention des conciliateurs très tôt dans le processus de traitement des contestations. L'objectif est de procéder le plus rapidement possible, soit par un règlement en conciliation, soit par la détermination d'une date d'audience à la convenance des parties.</li> <li>• Comité qualité ayant pour mandat : <ul style="list-style-type: none"> <li>- D'élaborer et de tenir à jour des grilles de lecture portant sur la qualité des décisions et des accords;</li> <li>- À l'aide de grilles appropriées, de procéder à la lecture de décisions et d'accords soumis par la présidente. Afin d'assurer une lecture la plus objective possible, le nom du commissaire ou du conciliateur est rayé des documents et remis aux membres du comité;</li> </ul> </li> <li>• La principale activité du comité a porté sur la création de groupes de lecture des décisions des commissaires et des accords des conciliateurs de la CLP. Dix pour cent des décisions et des accords ont été lus par sept groupes de lecture. Les résultats de ces travaux serviront à des fins de formation pour les commissaires et les conciliateurs.</li> </ul>
2006-2007		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bonification du service de conciliation en offrant à la clientèle la « conciliation accélérée ». Celle-ci invite les parties à communiquer avec le conciliateur affecté à leur dossier dès son ouverture pour tenter de régler le litige à l'amiable. Les discussions préliminaires entre le conciliateur et les parties permettent d'entrevoir des pistes de solution dans un climat propice à la négociation.</li> <li>• Novembre 2006 : la CLP procède à une mise à jour du <i>Cadre d'exercice de la conciliation</i> qui décrit le rôle, le champ d'intervention et les obligations des conciliateurs oeuvrant au sein du tribunal.</li> <li>• Comité qualité ayant pour mandat : <ul style="list-style-type: none"> <li>- D'élaborer et de tenir à jour des grilles de lecture portant sur la qualité des décisions et des accords;</li> <li>- De procéder, à l'aide de grilles appropriées, à la lecture des décisions et d'accords soumis par la présidente. Afin d'assurer une lecture la plus objective possible, le nom du commissaire ou du conciliateur est rayé des documents remis aux membres du comité <ul style="list-style-type: none"> <li>• Au cours de la dernière année, dix pour cent des décisions et des accords ont été lue par une dizaine de groupes de lecture. Les résultats de ces travaux serviront à des fins de formation pour les commissaires et les conciliateurs. Ils ont notamment donné lieu à la création d'un groupe de travail dont le mandat est de revoir le Guide de rédaction et le modèle des accords.</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>



## BIBLIOGRAPHIE

### LÉGISLATION

#### TEXTES CANADIENS

*Charte des droits et libertés de la personne*, L.R.Q. c. C-12.

*Code canadien du travail*, L.R.C. (1985), ch. L-2.

*Code civil du Québec*, L.Q. 1991, c. 64.

*Code de déontologie des assesseurs et des conciliateurs de la Commission des lésions professionnelles*, (2000) 132 G.O. II, 6969, art. 2 [L.R.Q., c. A.3.001, r. 0.03].

*Code du travail*, L.R.Q., c. 27.

*L'acte de conciliation*, S.C. 1900, c. 25.

*L'acte des chemins de fer*, S.C. 1903, c. 58.

*L'acte pour protéger la vie et la santé des personnes employées dans les manufactures*, (1885) 48 Vict., c. 32.

*L'acte qui pourvoit à faire décider d'une manière plus facile et moins dispendieuse les différends qui s'élèvent entre les maîtres et leurs serviteurs, apprentis ou engagés*, (1836) 6 William 4, c. 27.

*Loi concernant les responsabilités des accidents dont les ouvriers sont victimes dans leur travail, et la réparation des dommages qui en résultent*, S.Q. 1909, c. 66.

*Loi de la conciliation et du travail*, S.R.C. 1906, c. 96.

*Loi des différends ouvriers de Québec*, L.Q. 1901, c. 31.

*Loi des établissements industriels* 1894, 57 Vict., c. 30.

*Loi des relations ouvrières*, S.Q. 1944, c. 30.

*Loi des salaires raisonnables*, S.Q. 1937, c. 50.

*Loi d'interprétation*, L.R.Q., c. I-16.

*Loi du salaire minimum*, S.Q. 1940, c. 39.

*Loi du salaire minimum des femmes*, S.Q. 1919, c. 11.

*Loi instituant la Commission des lésions professionnelles et modifiant diverses dispositions législatives*, L.Q. 1997, c. 27.

*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 modifiant la Loi sur les normes du travail et d'autres dispositions législatives*, L.Q. 1990, c. 73.

*Loi modifiant le Code du travail et la Loi du ministère du Travail et de la Main-d'œuvre*, L.Q. 1977, c. 41.

*Loi sur la fonction publique*, L.R.Q., c. F-3.1.1.

*Loi sur la santé et la sécurité du travail*, L.R.Q., c. S-2.1.

*Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles*, L.R.Q., c. 6 (1985).

*Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles*, L.R.Q., c. A-3.001.

*Loi sur les Commissions d'enquête*, L.R.Q., c. C-37.

*Loi sur les établissements industriels et commerciaux*, L.R.Q., c. E-15.

*Loi sur les normes du travail*, L.Q. 1979, c. 45.

*Loi sur les normes du travail*, L.R.Q., c. N-1.1.

P.L. 143, *Loi modifiant la Loi sur les normes du travail et d'autres dispositions législatives*, 2<sup>e</sup> sess., 36<sup>e</sup> lég., Québec, 2002.

*Règlement des relations ouvrières en temps de guerre*, A.C. 1703, 17 février 1944, Décrets, ordonnances et règlements canadien de guerre, vol. 1, n<sup>o</sup>8, 28 février 1944.

## **TEXTE BELGE**

*Loi relative à la protection contre la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail*, Moniteur Belge, 22 juin 2002.

## **TEXTE FRANÇAIS**

*Loi n<sup>o</sup> 2002-73 du 17 janvier 2002 de modernisation sociale*, J.O., 18 janvier 2002, 1008.

**JURISPRUDENCE**

*Aciers Orford (Les) et Bélisle* (14 mai 2007), Estrie 279342-05-0601, M. Allard, commissaire (C.L.P.).

*Argento et Pavage Argento & Frères ltée* (28 décembre 2000), Montréal 106392-72-9810, D. Lévesque, commissaire (C.L.P.).

*Beaulieu et Gemitech inc.* (9 octobre 2003), Québec 211328-31-0307, G. Marquis, commissaire (C.L.P.).

*Béliveau St-Jacques c. Fédération des employées et employés de services publics inc.*, [1996] 2 R.C.S. 345.

*Biron et Sanoussian* (14 avril 1998), Montréal 73742-60-9510, Éline Harvey, commissaire (C.L.P.).

*Blanchette et Entreprise Becker inc. (faillite) et C.S.S.T.* (12 décembre 2001), Longueuil 157818-62-0103, Richard L. Beaudoin, commissaire (C.L.P.).

*Boisclair et Montacier (S.M.B.D.)* (13 février 2003), Mauricie-Bois-Francis 151016-04-0011, S. Sénéchal, commissaire (C.L.P.).

*Bombardier inc. Aéronautique et Mailloux* (13 février 2004), Laval 110065-61-9902, L. Boucher, commissaire (C.L.P.).

*Bonvalot et Centre hospitalier Maisonneuve-Rosemont* (25 octobre 2005), Montréal 213089-71-0307, L. Landriault, commissaire (C.L.P.).

*Carbone d'Amérique LCL inc. et Vincent* (23 décembre 2004), Montréal 205147-72-0304, F. Juteau, commissaire (C.L.P.).

*Centre d'accueil de Gatineau et Plouffe* (8 avril 1999), Outaouais 88881-07-9705, L. Thibault, commissaire (C.L.P.).

*Centre de la petite enfance La Prairie* (23 avril 2007), Longueuil 289333-62-0605, R.L. Beaudoin, commissaire (C.L.P.).

*CHSLD Juif de Montréal et Carrington* (28 juillet 2003), Montréal 173894-72-0111, T. Giroux, commissaire (C.L.P.).

*CHSLD Juif de Montréal et Carrington* (9 septembre 2004), Montréal 173894-72-0111-R, A. Suicco, commissaire (C.L.P.).

*Constantineau et Uniboard Canada inc.* (4 décembre 2003), Laurentides 181777-64-0204, J.-F. Martel, commissaire (C.L.P.).

*Construction Del-Nord inc. et Harvey* (21 juillet 2003), Chicoutimi 174132-02-0111-R, M. Carignan, commissaire (C.L.P.).

*D...S... et D... ltée* (18 octobre 2005), Montréal 256887-72-0505, A. Vaillancourt, commissaire (C.L.P.).

*Dufault et Le Groupe de Sécurité Garda inc.* (31 août 1994), Montréal 16930-60-9001, C. Demers, commissaire (C.A.L.P.).

*Dupuis et Transport urbain Drummondville ltée* (15 octobre 2004), Mauricie-Centre-du-Québec 214201-04B-0308, M. D. Lampron, commissaire (C.L.P.).

*Élag (1994) inc. et Courcelles* (29 avril 1999), Outaouais 85600-07-9701, L. Couture, commissaire (C.L.P.).

*Entretien Paramex inc. et Girard* (30 juillet 1999), Lanaudière 102696-63-9807, Guylaine Tardif, commissaire (C.L.P.).

*Farmer et C. H. Hôtel-Dieu de St-Jérôme* (15 juin 2007), Laurentides 229733-64-0403, R. Daniel, commissaire (C.L.P.).

*Frito-Lay Canada* (23 février 2005), Québec 246959-32-0410, M.-A. Jobidon, commissaire (C.L.P.).

*Fromagerie de Corneville (Agropur) et Plante* (8 décembre 2004), Yamaska 197176-62B-0301, N. Blanchard, commissaire (C.L.P.).

*Gagnon et Compagnie Usnr Kockums Cancar* (10 juin 2005), Mauricie-Centre-du-Québec 198718-04B-0301, L. Collin, commissaire (C.L.P.).

*Giroux (succession de) et GPG Construction inc.* (21 février 2005), Outaouais 232502-07-0404, M. Langlois, commissaire (C.L.P.).

*Goulet et Fabrique Saint-Romuald* (23 novembre 2006), Chaudière-Appalaches 268252-03B-0507, G. Tardif, commissaire (C.L.P.).

*Gauthier et Établissements de détention Québec* (27 mars 2002), Salaberry 135814-62C-0004, M. Zigby, commissaire (C.L.P.).

*Genest c. Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse*, D.T.E. 2001T-99 (C.A.).

*Héту et Brasserie Molson* (9 juin 1988), Montréal 00815-60-8608, G. Beaudoin, commissaire (C.A.L.P.).

*Jack Victor inc. et Pierre* (15 avril 1997), Montréal 68408-60-9504, S. Lemire, commissaire (C.A.L.P.).

*Légaré et Beaulieu Auto de Joliette inc. et C.S.S.T.* (19 janvier 1994), Montréal 352249-63-9112, Anne Leydet, commissaire (C.A.L.P.).

*Les Rôtisseries St-Hubert* (6 novembre 2001), Laval 156753-61-0103, G. Morin, commissaire (C.L.P.).

*L'Heureux c. Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse et Marois*, 2006 QCCRT 0574.

*Mailhot et Commission scolaire des Samares* (26 janvier 2001), Lanaudière 120198-63-9907, M. Carignant, commissaire (C.L.P.).

*Marois c. Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse et L'Heureux*, 2006 QCCRT 0359.

*McDonald c. Arshinoff & Cie*, [2007] C.A. 575.

*Morin et Fils spécialisés Cavalier inc.* (2 août 2001), Chaudière-Appalaches 130742-03B-0001, Marie Beaudoin, commissaire (C.L.P.).

*Morneau et Dana* (10 novembre 2000), Estrie 110069-05-9902, M.-C. Gagnon, commissaire (C.L.P.).

*Mutuelle de prévention des produits de la forêt, aménagement et transformation et Scierie Gatineau inc. (en faillite)* (10 mai 2004), Outaouais 215666-07-0309, M. Langlois, commissaire (C.L.P.).

*Ouellet et Centre hospitalier Maisonneuve-Rosemont* (12 janvier 2006), Montréal 181828-71-0204, L. Couture, commissaire (C.L.P.).

*Patry et Groupe Poitras Lettrographe inc.* (22 avril 2005), Québec 254947-32-0502, C. Lessard, commissaire (C.L.P.).

*Perron et Cambior inc.* (24 février 2004), Montréal 216155-72-0309, M. Zigby, commissaire (C.L.P.).

*Prud'homme c. Roberge* [1994] J.L. 128 (Q.C.).

*Québec (Commission de la santé et de la sécurité du travail) c. Québec (Commission des lésions professionnelles)*, EYB 2007-126642 (C.A.).

*R. c. Seaboyer*, [1991] 2 R.C.S. 577.

*Seagram ltée et Commission de la santé et de la sécurité du travail* (14 mars 1997), Montréal 77453-60-9603, L. Thibault, commissaire (C.A.L.P.).

*Services Matrec inc. et Ringuette* (31 mars 2006), Salaberry 234309-62C-0405-R, M. Zigby, commissaire (C.L.P.).

*Sévigny et Centre de santé et de services sociaux de Laval* (15 mai 2006), Laval 276942-61-0511, L. Nadeau, commissaire (C.L.P.).

*Société de transport de la Rive-Sud de Montréal c. Frumkin*, [1991] R.J.Q. 757 (C.S.).

*St-Martin et Commission scolaire de la Capitale* (30 septembre 2004), Québec 195077-31-0211, M. Carignan, commissaire (C.L.P.).

*Tremblay et Desroches* (8 novembre 2000), Québec 112026-32-9903, G. Tardif, commissaire (C.L.P.).

*Turcot et Sérigraphie Richford inc.* (15 septembre 1999), Montréal 116487-73-9905, L. Couture, commissaire (C.L.P.).

*Vadeboncoeur et L'Oréal Canada inc.* (21 septembre 2005), Outaouais 231108-07-0404, A. Suicco, commissaire (C.L.P.).

*Vaillancourt et Imprimerie Canada inc.* (9 juillet 1993), Québec 19621-03A-9006, P. Brazeau, commissaire (C.A.L.P.).

*Vandale et R.E.T.A.Q.* (29 novembre 2004), Montréal 211971-71-0306, R. Langlois, commissaire (C.L.P.).

*Volailles Grenville inc. et Émond* (29 juillet 1999), Laurentides 104093-64-9807, M. Denis, commissaire (C.L.P.).

*Law c. Canada (Ministre de l'Emploi et de l'Immigration)*, [1999] 1 R.C.S. 497.

*Québec (Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse) c. Poulin*, J.E. 2001-1071 (T.D.P.Q.).

*Québec (Curateur public) c. Syndicat national des employés de l'Hôpital St-Ferdinand*, [1996] 3 R.C.S. 211.

*Yasvinski et Urgences Santé* (30 janvier 2003), Montréal 150854-71-0011-2R, D. Lévesque, commissaire (C.L.P.).

### DOCTRINE : MONOGRAPHIES

Au bas de l'échelle. *L'ABC des personnes non syndiquées : vos droits au travail*, 9<sup>e</sup> Édition, Montréal, Au bas de l'échelle, 2004.

American Psychiatric Association. *DSM-IV-TR – Manuel diagnostique et statistique des troubles mentaux*, 4<sup>e</sup> éd., texte révisé, Paris, Masson, 2004.

Arnaud, André-Jean. *Dictionnaire encyclopédique de théorie et de sociologie du droit*, 2<sup>e</sup> éd., Paris, Librairie Générale de Droit et de Jurisprudence, 1993, s.v. «Alternatif (Droit-)».

Baudouin, Jean-Louis et Deslauriers, Patrice. *La responsabilité civile*, 5<sup>e</sup> éd., Cowansville (Qc), Yvon Blais, 1998.

Bergeron, Catherine A., LeCorre, Claude et Gilbert, Jean-François. *Gestion des lésions professionnelles : tout ce que l'employeur doit savoir*, Cowansville (Qc), Yvon Blais, 2000.

Béliveau, Nathalie-Anne. *Les normes du travail*, Cowansville (Qc), Yvon Blais, 2003.

Bourgault, Julie. *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 ltée, 2006.

Bradet, Denis et al.. *Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles – aspects pratiques et juridiques*, 6<sup>e</sup> éd., Cowansville (Qc), Yvon Blais, 2007.

Cantin, Isabelle et Cantin, Jean-Maurice. *Politiques contre le harcèlement au travail et réflexions sur le harcèlement psychologique*, Cowansville (Qc), Yvon Blais, 2006.

Cantin, Jean-Maurice. *L'abus d'autorité au travail : une forme de harcèlement*, Scarborough (On.), Carswell, 2000.

Cliche, Bernard et Gravel, Martine. *Les accidents du travail et les maladies professionnelles*, Cowansville (Qc), Yvon Blais, 1997.

Cliche, Bernard et al.. *Le harcèlement et les lésions psychologiques*, Cowansville (Qc), Yvon Blais, 2005.

Côté, Pierre-André. *Interprétation des lois*, 3<sup>e</sup> éd., Montréal, Thémis, 1999.

Cox, Rachel. *Le règlement amiable des plaintes de discrimination et l'efficacité du régime de promotion et de protection des droits de la personne au Québec (1976-1997)*, mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en droit social et du travail, Université du Québec à Montréal, 2000.

- Desilets, Christian et Ledoux, Denis. *Histoire des normes du travail au Québec de 1885 à 2005 : de l'Acte des manufactures à la Loi sur les normes du travail*, Québec, Publications du Québec, 2006.
- Dubé, Jean-Louis et Di Iorio, Nicola. *Les normes du travail*, 2<sup>e</sup> éd., Sherbrooke, Éditions Revue de Droit, 1992.
- Flageole, Pierre. *La nouvelle loi sur les normes du travail*, Montréal, Wilson & Lafleur, 1991.
- Gagnon, Robert P. *Le droit du travail du Québec*, 5<sup>e</sup> éd., Cowansville (Qc), Yvon Blais, 2003.
- Gagnon, Jean H. *Mieux négocier : un guide complet à l'intention des professionnels, des dirigeants et des gestionnaires*, Cowansville (Qc), Yvon Blais, 2005.
- Groupe d'aide et d'information sur le harcèlement sexuel au travail. *Prévenir et gérer les plaintes de harcèlement au travail*, Montréal, Éditions Transcontinental, 2004.
- Hirigoyen, Marie-France. *Le harcèlement moral dans la vie professionnelle - démêler le vrai du faux*, Paris, Syros, 2001.
- Hirigoyen, Marie-France. *Le harcèlement moral - la violence perverse au quotidien*, Paris, Syros, 1998.
- Jarrosso, Charles. «Médiation» dans Denis Alland et Stéphane Rials, dir., *Dictionnaire de la culture juridique*, Paris, Lamy-PUF, 2003, s.v. «médiation».
- Lafond, Reine, Bergeron, Catherine et Laliberté, Marc-André. *Lésions professionnelles : Contrôle de l'abus et des coûts – tout ce que l'employeur doit savoir*, Cowansville (Qc), Yvon Blais, 2006.
- Lafond, Reine et Provencher, Jacques. *Le harcèlement psychologique - tout ce que l'employeur doit savoir*, Cowansville (Qc), Yvon Blais, 2004.
- Le nouveau petit Robert, 1995, s.v. « médiateur ».
- Leymann, Heinz. *Mobbing, La persécution au travail*, Paris, Seuil, 1996.
- Lippel, Katherine. *La notion de lésion professionnelle*, 4<sup>e</sup> éd., Cowansville (Qc), Yvon Blais, 2002.
- Morin, Fernand et Brière, Jean-Yves. *Le droit de l'emploi au Québec*, Montréal, Wilson & Lafleur, 1998.



Poirier, Guy et Rivest, Robert L. *Les nouvelles normes de protection en cas de harcèlement psychologique au travail : une approche moderne*, Cowansville (Qc), Yvon Blais, 2004.

Reid, Hubert. *Dictionnaire de droit québécois et canadien*, Montréal (Qc), Wilson & Lafleur ltée, 1994, s.v. «conciliation» et «médiation».

Roy, Serge, Schneebalg, Avi et Galton, Eric. *La médiation : préparer, représenter, participer*, Cowansville (Qc), Yvon Blais, 2005.

### DOCTRINE : OUVRAGES COLLECTIFS

Arsenault, Jean-Pierre. « La Commission des lésions professionnelles : le nouveau tribunal administratif en santé et sécurité du travail » dans Barreau du Québec, Service de la formation permanente, *Développements récents en droit de la santé et sécurité du travail (1998)*, Cowansville (Qc), Yvon Blais, 231.

Brunelle, Christian. «La protection quasi constitutionnelle contre le harcèlement» dans Barreau du Québec, Service de la formation permanente, *Développements récents en droit du travail (2000)*, Cowansville (Qc), Yvon Blais, 185.

Cormier, France. « La victime de harcèlement et le processus de réadaptation professionnelle » dans Barreau du Québec, Service de la formation permanente, *Développements récents en droit de la santé et sécurité du travail (2007)*, Cowansville (Qc), Yvon Blais, 113.

Corriveau, Line. «Les règles en conciliation : comment assurer leur survie?» dans Barreau du Québec, Service de la formation permanente, *Développements récents en droit de la santé et de la sécurité au travail (2004)*, Cowansville (Qc), Yvon Blais, 147.

Coté, Luc et Rivest, Robert L.. «Harcèlement : indemnisation des lésions professionnelles et nouveau recours en cas de harcèlement psychologique au travail» dans Barreau du Québec, Service de la formation permanent, *Développements récents en droit de la santé et sécurité au travail (2003)*, Cowansville (Qc), Yvon Blais, 219.

Cox, Rachel. «Les ententes à l'amiable dans le contexte de lois d'ordre public : le cas de l'indemnisation des accidentés du travail» dans Barreau du Québec, Service de la formation permanente, *Développements récents en droit de la santé et sécurité au travail (2000)*, Cowansville (Qc), Yvon Blais, 55.

Désilets, Raymond et L'Ecuyer, Pierre. «Une nouvelle approche : la Médiation» dans Rodrigue Blouin, dir., *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec*, Cowansville (Qc), Yvon Blais, 1990, 419.

Dupuis, Isabelle. « Les volets confidentiels du processus des enquêtes à la Commission des normes du travail : une protection pour toutes les parties » dans Barreau du Québec, Service de la formation permanente, *Développements récents en droit du travail (2006)*, Cowansville (Qc), Yvon Blais, 61.

Desmarais, Jacques. «Nouvelles pratiques et traitement des litiges en droit du travail au Québec : un panorama déconcertant» dans Katherine Lippel, dir., *Nouvelles pratiques de gestions des litiges en droit social et du travail*, Cowansville (Qc), Yvon Blais, 1994, 95.

\_\_\_\_\_. « Les modes alternatifs de règlement des conflits en droit du travail » dans Jean-Louis Baudouin, dir., *Médiation et modes alternatifs de règlement des conflits : aspects nationaux et internationaux*, Cowansville (Qc), Yvon Blais, 1997, 409.

Goulet, Réal. « La conciliation et la médiation » dans Barreau du Québec – Collection des habiletés, *Négociation*, École du Barreau du Québec, 2007, 19.

Kewa Mutombo, Pascal. «Médiation et discrimination» *Revue de prévention et de Règlement des Différends* [Cowansville (Qc), Yvon Blais] volume 3 : n° 3 (hiver 2005), 29.

Ladouceur, André. «Médiation en relations du travail» dans Barreau du Québec, Service de la formation permanente, *Développements récents en médiation (1996)*, Cowansville (Qc), Yvon Blais, 39.

Lalande, Georges. « La conciliation à la Commission d'appel en matière de lésions professionnelles » dans Barreau du Québec, Service de la formation permanente, *Développements récents en droit du travail (1991)*, Cowansville (Qc), Yvon Blais, 97.

Lalonde, Louise et Legault, Georges A.. «La médiation organisationnelle : une intervention spécifique aux organisations? Quelques réflexions préliminaires» *Revue de prévention et de Règlement des Différends* [Cowansville (Qc), Yvon Blais] volume 2 : n° 3 (automne 2004), 1.

Lamy, Francine. «Définir le harcèlement et la violence psychologique en milieu syndiqué : les hésitations des uns, les difficultés des autres» dans Barreau du Québec, Service de la formation permanente, *Développements récents en droit du travail (2003)*, Cowansville (Qc), Yvon Blais, 179.

Lefebvre, Sylvain, Paradis, Isabelle et Rivest, Robert L.. «La Commission des normes du travail : ses pouvoirs et compétences en matière de processus d'enquête et d'intervention judiciaire» dans Barreau du Québec, Service de la formation permanente, *Développements récents en droit du travail (2004)*, Cowansville (Qc), Yvon Blais, 257.

Leroux, Johanne. «La conciliation en matière de lésions professionnelles : le jeu en vaut-il la chandelle?» dans Katherine Lippel, dir., *Nouvelles pratiques de gestion des litiges en droit social et du travail*, Cowansville (Qc), Yvon Blais, 1994, 19.

Lippel, Katherine. «L'expérience du processus d'appel en matière de lésions professionnelles telle que vécue par les travailleuses et les travailleurs» dans Barreau du Québec, Service de la formation permanente, *Développements récents en droit de la santé et sécurité du travail* (2006), Cowansville (Qc), Yvon Blais, 119.

Lippel, Katherine et Demers, Diane. « Le harcèlement sexuel au travail : la rencontre du droit de la santé au travail et des droits de la personne » *Revue femmes et droit* 12 : 1 (2000) 32.

Mockle, Daniel. « Les modes alternatifs de règlement des litiges en droit administratif » dans Jean-Louis Baudouin, dir., *Médiation et modes alternatifs de règlement des conflits : aspects nationaux et internationaux*, Cowansville (Qc), Yvon Blais, 1997, 85.

Moreno, Olivier. «La médiation et la conciliation en matière de droit du travail : nouveaux outils de résolution de conflits sociaux à visage humain» *Revue de prévention et de Règlement des Différends* [Cowansville (Qc) Yvon Blais] volume 3 : n° 2 (printemps 2005), 67.

Pronovost, Solange. «La violence psychologique au travail à l'aune du régime d'indemnisation des lésions professionnelles» dans Barreau du Québec, Service de la formation permanente, *Développements récents en droit de la santé et sécurité du travail* (2003), Cowansville (Qc), Yvon Blais, 109.

Ross, Claudette. «La conciliation, un mode de règlement encore mal connu» dans Rodrigue Blouin, dir., *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec*, Cowansville (Qc), Yvon Blais, 1990, 395.

Rivest, Robert L. et Tellier, Johanne. « Le harcèlement psychologique : prise 2 – Entrée en scène de la Commission des relations du travail » dans Barreau du Québec, Service de la formation permanente, *Développements récents en droit du travail* (2007), Cowansville (Qc), Yvon Blais, 43.

## DOCUMENTS GOUVERNEMENTAUX

Québec, Assemblée nationale. *Journal des débats*, 130 (19 novembre 2002).

Québec, Assemblée nationale. Commission permanente (3 décembre 1990).

Québec, Assemblée nationale. Commission permanente de l'économie et du travail, « Consultation générale sur le projet de loi n°79 », *Journal des débats* (4 février 1997).

Québec, Assemblée nationale. Commission permanente des institutions, « Consultations particulières sur le projet de loi n°35 – Loi modifiant la Loi sur la justice administrative et d’autres dispositions législatives (9) » *Journal des débats* (29 janvier 2004).

Québec, Comité interministériel sur la prévention du harcèlement psychologique et le soutien aux victimes. *Une stratégie de prévention du harcèlement psychologique au travail et de soutien aux victimes*, Québec, Bibliothèque nationale, 2003.

Québec, Commission de la santé et de la sécurité du travail, « Données d’exploitation 2006 » (2006), en ligne : Commission de la santé et de la sécurité du travail <[http://www.csst.qc.ca/portail/fr/qui\\_sommes\\_nous/rapport\\_annuel/donnees\\_expl\\_2006.htm](http://www.csst.qc.ca/portail/fr/qui_sommes_nous/rapport_annuel/donnees_expl_2006.htm)>.

\_\_\_\_\_. « Données d’exploitation 2005 », (2005), en ligne : Commission de la santé et de la sécurité du travail <[http://www.csst.qc.ca/portail/fr/qui\\_sommes\\_nous/rapport\\_annuel/donnees\\_expl\\_2005.htm](http://www.csst.qc.ca/portail/fr/qui_sommes_nous/rapport_annuel/donnees_expl_2005.htm)>.

\_\_\_\_\_. « Mutuelles de prévention – Un produit d’assurance adapté aux PME québécoises » (2007), en ligne : Québec, Commission de la santé et de la sécurité du travail <[http://www.csst.qc.ca/NR/rdonlyres/818F46D9-759B-44A5-8F5E-586865E4C536/2850/dc\\_200\\_1434\\_2.pdf](http://www.csst.qc.ca/NR/rdonlyres/818F46D9-759B-44A5-8F5E-586865E4C536/2850/dc_200_1434_2.pdf)>.

Québec, Commission des lésions professionnelles (2007), en ligne : <<http://www.clp.gouv.qc.ca>>.

\_\_\_\_\_. « Bulletin de la C.L.P. aux représentants : Un service de conciliation accéléré dès l’ouverture du dossier » (2006), en ligne : Québec, Commission des lésions professionnelles <[http://www.clp.gouv.qc.ca/fileadmin/documents\\_pdf/Bulletin\\_Rep\\_12.pdf](http://www.clp.gouv.qc.ca/fileadmin/documents_pdf/Bulletin_Rep_12.pdf)>.

\_\_\_\_\_. « Cadre d’exercice de la conciliation à la Commission des lésions professionnelles » (2007), en ligne : Québec, Commission des lésions professionnelles <<http://clp.gouv.qc.ca/index.php?id=173>>.

\_\_\_\_\_. « Ce qu’est la C.L.P. – Historique – Rappel historique » (2006), en ligne : Québec, Commission des lésions professionnelles <<http://clp.gouv.qc.ca/index.php?id=7>>.

\_\_\_\_\_. « Dépliant : La conciliation – y avez-vous pensé? » (2006), en ligne : Québec, Commission des lésions professionnelles <<http://www.clp.gouv.qc.ca/index.php?id=82>>.

\_\_\_\_\_. *Rapport annuel de gestion : 2006-2007*, Québec, Bibliothèque nationale du Québec.

\_\_\_\_\_. *Rapport annuel de gestion : 2005-2006*, Québec, Bibliothèque nationale du Québec.

\_\_\_\_\_. *Rapport annuel de gestion : 2004-2005*, Québec, Bibliothèque nationale du Québec.

\_\_\_\_\_. *Rapport annuel de gestion : 2003-2004*, Québec, Bibliothèque nationale du Québec.

\_\_\_\_\_. *Rapport annuel de gestion : 2002-2003*, Québec, Bibliothèque nationale du Québec.

\_\_\_\_\_. *Rapport annuel de gestion : 2001-2002*, Québec, Bibliothèque nationale du Québec.

\_\_\_\_\_. *Rapport annuel de gestion : 2000-2001*, Québec, Bibliothèque nationale du Québec.

\_\_\_\_\_. *Rapport annuel de gestion : 1999-2000*, Québec, Bibliothèque nationale du Québec.

\_\_\_\_\_. *Rapport annuel de gestion : 1998-1999*, Québec, Bibliothèque nationale du Québec.

\_\_\_\_\_. « Service pour vous – Questions fréquentes – Questions généralement posées par les travailleuses, travailleurs ou les employeur » (2006), en ligne : Québec, Commission des lésions professionnelles <<http://www.clp.gouv.qc.ca/index.php?id=103#c246>>.

\_\_\_\_\_. « Synthèse des résultats du sondage sur la satisfaction de la clientèle » (2007), en ligne : Québec, Commission des lésions professionnelles <<http://www.clp.gouv.qc.ca/index.php?id=211>>.

Québec, Commission des normes du travail, « Bilan positif de l'an 1 sur le harcèlement psychologique au travail (2005), en ligne : Québec, Commission des normes du travail <[http://www.gouv.qc.ca/gouvqc/communiques/GPOF/Juin2005/10/c\\_0327.html](http://www.gouv.qc.ca/gouvqc/communiques/GPOF/Juin2005/10/c_0327.html)>.

\_\_\_\_\_. « Bulletin info + : Pour des normes du travail respectées et adaptées à l'évolution du marché du travail (2006), en ligne : Québec, Commission des normes du travail <[http://www.cnt.gouv.qc.ca/fr/communiques\\_bulletins/vol2\\_no2.htm](http://www.cnt.gouv.qc.ca/fr/communiques_bulletins/vol2_no2.htm)>.

\_\_\_\_\_. *Guide de sensibilisation à l'intention des employeurs et des salariés : un milieu de travail sans harcèlement psychologique c'est l'affaire de tous!* (2004), en ligne : Québec, Commission des normes du travail <[http://www.cnt.gouv.qc.ca/fr/gen/publications/pdf/c\\_0246.pdf](http://www.cnt.gouv.qc.ca/fr/gen/publications/pdf/c_0246.pdf)>.

\_\_\_\_\_. « Harcèlement psychologique au travail – La prévention demeure la solution pour les employeurs Québec (2007), en ligne : Québec, Commission des normes du travail <<http://communiques.gouv.qc.ca/gouvqc/communiques/GPOF/Juin2007/04/c8493.html>>.

\_\_\_\_\_. *Interprétation de la Loi sur les normes du travail, de ses règlements et de la Loi sur la fête nationale*, Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2006.

\_\_\_\_\_. « *Interprétation des dispositions en matière de harcèlement psychologique* » (2004), en ligne : Québec, Commission des normes du travail <[http://www.cnt.gouv.qc.ca/fr/site\\_hp/lexique/index.asp](http://www.cnt.gouv.qc.ca/fr/site_hp/lexique/index.asp)>.

\_\_\_\_\_. « *Interprétation et jurisprudence – Loi sur les normes du travail, ses règlements et la Loi sur la fête nationale* » (2007), en ligne : Québec, Commission des normes du travail <<http://www.gouv.qc.ca/fr/gen/publications/pdf/C-01111.pdf>>.

\_\_\_\_\_. « *J'ai déposé une plainte pour harcèlement psychologique* » (2006), en ligne : Québec, Commission des normes du travail <[http://www.gouv.qc.ca/fr/gen/publications/pdf/c\\_0249.pdf](http://www.gouv.qc.ca/fr/gen/publications/pdf/c_0249.pdf)>.

\_\_\_\_\_. « *Le harcèlement psychologique – Deux ans de pratique à la Commission des normes du travail* » (2006), en ligne : Québec, Commission des normes du travail <<http://communiqués.gouv.qc.ca/gouvqc/communiqués/GPOF/Juin2006/01/c9302.html>>.

\_\_\_\_\_. « *Médiation - Un service gratuit pour vous aider à régler un conflit dans les meilleurs délais* » (2006), en Ligne : Québec, Commission des normes du travail <<http://www.cnt.gouv.qc.ca>>.

\_\_\_\_\_. « *Règles d'éthique* » (2006), en ligne : Québec, Commission des normes du travail <[http://www.cnt.gouv.qc.ca/fr/gen/publications/pdf/c\\_0200.pdf](http://www.cnt.gouv.qc.ca/fr/gen/publications/pdf/c_0200.pdf)>.

\_\_\_\_\_. *Rapport annuel de gestion : 2006-2007*, Québec, Bibliothèque nationale du Québec.

\_\_\_\_\_. *Rapport annuel de gestion : 2005-2006*, Québec, Bibliothèque nationale du Québec.

\_\_\_\_\_. *Rapport annuel de gestion : 2004-2005*, Québec, Bibliothèque nationale du Québec.

\_\_\_\_\_. *Rapport annuel de gestion : 2003-2004*, Québec, Bibliothèque nationale du Québec.

\_\_\_\_\_. *Rapport annuel de gestion : 2002-2003*, Québec, Bibliothèque nationale du Québec.

\_\_\_\_\_. *Rapport annuel de gestion : 2001-2002*, Québec, Bibliothèque nationale du Québec.

\_\_\_\_\_. *Rapport annuel de gestion : 2000-2001*, Québec, Bibliothèque nationale du Québec.

\_\_\_\_\_. *Rapport annuel de gestion : 1999-2000*, Québec, Bibliothèque nationale du Québec.

\_\_\_\_\_. *Rapport annuel de gestion : 1998-1999*, Québec, Bibliothèque nationale du Québec.

\_\_\_\_\_. *Rapport annuel de gestion : 1997-1998*, Québec, Bibliothèque nationale du Québec.

\_\_\_\_\_. *Rapport annuel de gestion : 1996-1997*, Québec, Bibliothèque nationale du Québec.

\_\_\_\_\_. *Rapport annuel de gestion : 1995-1996*, Québec, Bibliothèque nationale du Québec.

\_\_\_\_\_. *Rapport annuel de gestion : 1994-1995*, Québec, Bibliothèque nationale du Québec.

\_\_\_\_\_. *Rapport annuel de gestion : 1993-1994*, Québec, Bibliothèque nationale du Québec.

\_\_\_\_\_. *Rapport annuel de gestion : 1992-1993*, Québec, Bibliothèque nationale du Québec.

Québec, Ministère du Travail. *Rapport annuel de gestion : 2006-2007*, Québec, Bibliothèque nationale du Québec.

\_\_\_\_\_. *Rapport annuel de gestion : 2005-2006*, Québec, Bibliothèque nationale du Québec.

\_\_\_\_\_. *Rapport annuel de gestion : 2004-2005*, Québec, Bibliothèque nationale du Québec.

\_\_\_\_\_. *Violence ou harcèlement psychologique au travail? Problématique*, par Nicole Moreau, Québec, Bibliothèque nationale du Québec, 1999.

Québec, *Rapport du comité interministériel sur le harcèlement psychologique au travail*, Québec, Bibliothèque nationale du Québec, 2001.

Vérificateur général du Québec, « *Rapport annuel de gestion : 2000-2001* » (2001), en ligne : [http://www.vgq.gouv.qc.ca/publications/rapp\\_2001\\_2/Rapport/html/11.html](http://www.vgq.gouv.qc.ca/publications/rapp_2001_2/Rapport/html/11.html).

## AUTRES SOURCES

Arsenault, Jean-Pierre. «La conciliation : pour une justice douce au sein des tribunaux administratifs», Conférence internationale du Conseil des tribunaux administratifs canadiens, Vancouver, 11 octobre 1999 [non publié]. Transcription en ligne : <http://www.clp.gouv.qc.ca/sites/clpq/webclp1bnsf/>.

\_\_\_\_\_. «Les tribunaux administratifs et la déjudiciarisation en santé et sécurité du travail», Colloque du centre patronal de santé et sécurité du travail du Québec, Montréal, 1<sup>er</sup> décembre 1999 [non publié]. Transcription en ligne : <http://www.clp.gouv.qc.ca/sites/clpq/webclp1bnsf/>.

\_\_\_\_\_. «L'expérience de la Commission des lésions professionnelles (C.L.P.) en conciliation», Conférence internationale du Conseil des tribunaux administratifs canadiens, Québec, 18 juin 2001 [non publiée]. Transcription en ligne : <http://www.clp.gouv.qc.ca/sites/clpq/webclp1bnsf/>.

Au bas de l'échelle. <http://www.aubasdelechelle.ca/services.html#3>.

\_\_\_\_\_. *Commentaires d'Au bas de l'échelle sur le rapport du comité interministériel sur le harcèlement psychologique au travail*, Montréal, Octobre 2001.

\_\_\_\_\_. «La Loi sur les normes du travail – Le harcèlement psychologique au travail » (2007), en ligne : <http://aubasdelechelle.ca/vos-droits-au-travail-loi-normes-harcelement-psychologique.html>.

\_\_\_\_\_. « La Loi sur les normes du travail – Le harcèlement psychologique au travail : le recours pour les personnes non syndiquées (art. 123.6 à 123.16) » (2006), en ligne : Au bas de l'échelle <<http://aubasdelechelle.ca/vos-droits-au-travail-loi-normes-harcèlement-psychologique-recours-non-syndiquées.html>>.

\_\_\_\_\_. *La médiation à la Commission des normes du travail*, Montréal, Au bas de l'échelle, 2005, [non publié].

\_\_\_\_\_. *Rapport annuel d'activités : avril 2006 à mars 2007*, Au bas de l'échelle, 2007.

Au bas de l'échelle et Front de défense des non syndiqué-e-s. *Mémoire d'Au bas de l'échelle et du Front de défense des non-syndiqués-e-s sur le document de consultation – Revoir les normes du travail : un défi collectif*, Montréal, Mai 2002.

Brun, Jean-Pierre. *Portrait et analyse de plaintes déposées pour harcèlement psychologique au travail à la Commission des normes du travail, Rapport d'expertise*, janvier 2006.

Carrière, Nicole. « La C.S.S.T. et les lésions psychologiques – comment y voir clair » *Le médecin du Québec* volume 42 : numéro 7, (2007), en ligne : <<http://fmoq.org/Documents/MedecinDuQuebec/juillet-2007/051-054DreCarriere0707.pdf>>.

Confédération des syndicats nationaux. « Position de la Confédération des syndicats nationaux concernant le régime d'aide juridique au Québec présenté au comité consultatif sur le régime d'aide juridique au Québec », *Mémoire*, (20 avril 2004).

Corriveau, Line. « Allocution », Conférence des juges administratifs du Québec – 20<sup>e</sup> congrès, 16 septembre 2004 [non publiée]. Transcription disponible en ligne : Québec, Commission des lésions professionnelles <[http://www.cjaq.qc.ca/pdf/Corriveau%20L.%20CJA\\_texte.doc](http://www.cjaq.qc.ca/pdf/Corriveau%20L.%20CJA_texte.doc)>.

Desjardins, Lucie. « Violence en milieu de travail – Les victimes sont rarement indemnisées » *Le Journal du Barreau* (1<sup>er</sup> avril 1997).

Dupéré, Carole. « Quels enseignements sont à tirer après trois ans de traitement de plaintes pour harcèlement psychologique », Colloque – Harcèlement psychologique ou problème de gestion?, Montréal 1<sup>er</sup> juin 2007 [non publié]. Vidéoconférences Web en ligne : Québec, Commission des normes du travail <<http://events.startcast.com/events/161/B0004/#>>.

Fondation pour l'alphabétisation. « Enquête internationale sur l'alphabétisation et les compétences des adultes (EIACA) » (2005), en ligne : <[http://www.fqa.qc.ca/soussection1.php?section=1\\_2\\_2](http://www.fqa.qc.ca/soussection1.php?section=1_2_2)>.

Gagné, Ariane. « La loi sur le harcèlement psychologique au travail célèbre son premier anniversaire » *NouvellesCSQ* (Septembre - octobre 2005) 24.

Genest, Christian, Leclerc, Chantal et Maranda, Maire-France. « Les conduites de retrait comme stratégies défensives face au harcèlement psychologique au travail » *Perspectives*



*Interdisciplinaires Sur le Travail Et la Santé - Pistes* (2005), en ligne : <http://www.pistes.uqam.ca/v7n3/articles/v7n3a5.htm>.

Lafond, Reine. « L'indemnisation des lésions psychologiques liées au travail : dernières tendances », Colloque – Le droit à l'indemnisation prévue à la *Loi sur les accidents du travail et maladies professionnelles (L.A.T.M.P.)* pour les victimes de violence en milieu de travail, 21 février 1997.

Leclerc, Chantal. « Intervenir contre le harcèlement au travail : soigner et sévir ne suffisent pas » *Perspectives Interdisciplinaires Sur le Travail Et la Santé - Pistes* (2005), en ligne : <http://www.pistes.uqam.ca/v7n3/articles/v7n3a4.htm>.

Lippel, Katherine. « Le harcèlement psychologique au travail : portrait des recours juridiques au Québec et des décisions rendues par la Commission des lésions professionnelles » *Perspectives Interdisciplinaires Sur le Travail Et la Santé - Pistes* (2005), en ligne : <http://www.pistes.uqam.ca/v7n3/articles/v7n4a13.htm>.

Marsan, Jean-Sébastien. « L'interdiction du harcèlement psychologique, un an plus tard. La loi de la jungle » (2005), en ligne : <http://www.jobboom.com/magazine/2005/v6n5/v6n5-03.html>.

Paquin, Caroline. « Les enjeux de l'utilisation du Diagnostic and Statistical Manual (DSM-IV) dans les réclamations à la Commission des lésions professionnelles pour lésion psychique en matière de harcèlement psychologique » (2004), en ligne : <http://www.er.uqam.ca/nobel/juris/dossiers/DSM-IV.htm>.

Paquin, Ghislaine et Crête, Mario. *Un dangereux glissement : des faits troublants sur la Commission des normes du travail*, Montréal, Au bas de l'échelle, 1994.

Smith, Linda. « L'importance de l'accompagnement auprès des victimes de harcèlement psychologique », Colloque – Prévenir le harcèlement psychologique au travail : une question de santé et de compétence... Université du Québec à Montréal, 1<sup>er</sup> juin 2005 [non publié]. Transcription disponible en ligne : <http://www.chaire-competences.uqam.ca/pdf/conferences/SmithTexte1erjuin05.pdf>.

Soares, Angelo. « (In)compétence et harcèlement psychologique au travail », Colloque – Prévenir le harcèlement psychologique au travail : une question de santé et de compétences, Université du Québec à Montréal, 1<sup>er</sup> juin 2005.

Soares, Angelo. « Quand le travail devient indécent : le harcèlement psychologique au travail » (2002), en ligne : CSQ <http://www.csq.qc.net/eav/violence/harcelem.pdf>.

Tremblay, Jacinthe. « Tsunami de plaintes de harcèlement psychologique » (2006), en ligne : [http://www.lapresseaffaires.com/forum\\_messages/511t3448g132584iLAINFORMER](http://www.lapresseaffaires.com/forum_messages/511t3448g132584iLAINFORMER).

Vézina, M. et Dussault, Julie. «Au-delà de la relation «bourreau-victime» dans l'analyse d'une situation de harcèlement psychologique au travail» *Perspectives Interdisciplinaires Sur le Travail Et la Santé - Pistes* (2005), en ligne : <<http://www.pistes.uqam.ca/v7n3/articles/v7n3a14.htm>>.

## ENTREVUES

Entrevue auprès d'une intervenante en relation d'aide (7 juin 2007).

Entrevue auprès d'une porte-parole de la C.N.T. (12 juin 2007).

Entrevue auprès d'une représentante des salariés (21 juin 2007).

Entrevue auprès d'une porte-parole d'un organisme de défense des droits des travailleurs (26 juin 2007).

Entrevue auprès d'un porte-parole d'un organisme représentant les droits des travailleurs accidentés (26 juin 2007).

Entrevue auprès d'une représentante des salariés (5 juillet 2007).

Entrevue auprès d'un conciliateur de la C.L.P. (10 juillet 2007).

Entrevue auprès d'une représentante des employeurs (17 juillet 2007).