

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

L'ÉPOQUE CONTEMPORAINE DU MANAGEMENT LIBÉRAL : HARCÈLEMENT ET
ÉVALUATION AU TRAVAIL

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

MAÎTRISE EN DROIT

PAR

MARIANNE CARDINAL

SEPTEMBRE 2025

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.12-2023). 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

Je tiens à remercier, en premier lieu, mon directeur de recherche qui a su m'épauler tout au long de ce projet de rédaction. Malgré, les reformulations, les corrections multiples et quelques fois, les déceptions de recommencer encore et ... encore, je n'aurais pu demander mieux, quant à la rigueur de l'encadrement que ce dernier m'a offert. Un grand remerciement pour m'avoir pris en charge pendant ces années de rédaction.

Je tiens également à remercier mes parents, mon conjoint et mes quatre enfants, pour le soutien moral tout au long de la rédaction de ce mémoire. Sans leur support, je n'y serais pas arrivé.

Un remerciement très spécial pour ma maman qui m'a offert un apport exceptionnel dans la soutenance de mes études universitaires par sa générosité en temps investi lors de mes apprentissages.

DÉDICACE

*« Les grands accomplissements sont réussis non
par la force, mais par la persévérance »*

Samuel Johnson, poète anglais

AVANT-PROPOS

Ma passion pour le droit du travail est née, lors de mon premier cours universitaire en droit dans le cadre de mon baccalauréat en gestion des ressources humaines. Suivant la fin de mon parcours au premier cycle, j'ai décidé de me diriger vers une maîtrise en droit du travail avec mémoire, afin de satisfaire ma soif de curiosité dans le domaine.

L'un de mes premiers cours de maîtrise fut celui offert par mon directeur de recherche. Ce cours axé, notamment sur les enjeux historiques du monde du travail, m'a amené à me positionner sur le débat omniprésent dans la littérature des nouvelles formes d'organisation du travail et des enjeux de santé en la matière (épuisement professionnel, stress, harcèlement, etc.). Pendant la passation de ce cours, j'ai su que ma contribution universitaire, dans le cadre de ma maîtrise, toucherait le harcèlement lié aux nouvelles formes d'organisation du travail.

Après le passage de ce cours, j'ai décidé de présenter un projet potentiel de recherche à mon professeur, afin qu'il me soutienne dans la rédaction de mon mémoire. Ce dernier a accepté de me prendre comme étudiante, considérant sa motivation et son intérêt particulier lié à ce type de recherche axé sur l'organisation du travail et ses enjeux.

Après plusieurs tentatives pour trouver un angle intéressant à ce projet de recherche, j'ai décidé, en collaboration avec mon directeur de recherche, de m'orienter vers la performance au travail, plus particulièrement aux évaluations du travail. L'omniprésence, dans pratiquement toutes les organisations, de ces évaluations du travail, m'a d'ailleurs motivé à entamer ce projet de recherche.

Ce travail, je l'espère, pourra servir à enrichir de prochaines recherches en la matière. Et... même si cela est un peu utopique, permettra d'apporter les changements nécessaires dans le monde du travail.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	ii
DÉDICACE.....	iii
AVANT-PROPOS	iv
LISTE DES TABLEAUX.....	vii
LISTE DES ABRÉVIATIONS.....	viii
RÉSUMÉ.....	ix
ABSTRACT	xi
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 HARCÈLEMENT ORGANISATIONNEL ET PERFORMANCE AU TRAVAIL	8
1.1 Le concept du harcèlement « organisationnel »	10
1.1.1 La conceptualisation du harcèlement : entre une approche individuelle et organisationnelle.....	10
1.1.2 Illustration du harcèlement institutionnel et managérial en France	13
1.2 Les nouvelles pratiques d'évaluation axées sur la performance.....	18
1.2.1 « La gouvernance par les nombres ».....	19
1.2.2 Le nouveau « tournant gestionnaire »	21
1.3 Critique de la littérature sur la procédure d'évaluation du travail.....	25
1.3.1 Les critères scientifiques de l'évaluation du travail.....	25
1.3.1.1 La subjectivité dans l'appréciation.....	25
1.3.1.2 Le caractère indéfini et contradictoire des objectifs d'évaluation.....	29
1.3.2 Les effets ou les conséquences de l'évaluation du travail.....	34
1.3.2.1 Flexibilité – intensification du travail	35
1.3.2.2 L'atteinte du collectif de travail	39
CHAPITRE 2 DROIT APPLICABLE ET CADRE MÉTHODOLOGIQUE.....	44
2.1 Le droit applicable	46
2.1.1 Le harcèlement psychologique en droit québécois	46
2.1.1.1 Bref historique de la législation sur le harcèlement au Québec	46
2.1.1.2 L'identification d'une situation de harcèlement psychologique et les recours possibles	48
2.1.1.3 Les remèdes.....	52
2.1.1.4 Harcèlement et le droit de direction	53
2.1.2 Les évaluations du travail.....	59
2.1.2.1 Le pouvoir d'évaluation des employeurs	59

2.1.2.2	Le droit à l'erreur	61
2.1.2.3	Motifs économiques ou organisationnels	62
2.2	Cadre méthodologique.....	63
2.2.1	L'échantillonnage des jugements sélectionnés	64
2.2.2	Tableau de synthèse des jugements retenus pour l'analyse	67
CHAPITRE 3 ÉVALUATION DU TRAVAIL ET HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE: UNE ANALYSE DU CONTENTIEUX		
69		
3.1	Analyse de la jurisprudence.....	70
3.1.1	La procédure d'évaluation.....	70
3.1.1.1	Les propos tenus lors de la remise de l'évaluation.....	71
3.1.1.2	La méthode de l'évaluation	75
3.1.1.2.1	La formalité de l'outil d'évaluation.....	75
3.1.1.2.2	La surveillance constante mobilisée pour évaluer.....	78
3.1.2	L'évaluation sur le fond	88
3.1.2.1	L'imposition d'objectifs chiffrés.....	88
3.1.2.2	Le contenu lié à l'appréciation des évaluations	94
3.1.2.2.1	Subjectivité dans l'évaluation des résultats : écarts entre les évaluations des évaluateurs.....	94
3.1.2.2.2	Évaluation subjective ou arbitraire ?	101
3.2	Tableau synthèse.....	106
3.3	Tentative de synthèse.....	108
3.3.1	L'individualisation ou la « psychologisation » d'un problème de société ?	108
3.3.1.1	Traiter la source ou le symptôme ?	109
3.3.1.2	Sanctionner des individus ou des politiques ?.....	112
3.3.2	L'étendue du droit de direction (marge discrétionnaire).....	113
3.3.2.1	La primauté à l'efficacité et la rentabilité	115
3.3.2.2	L'abus du droit de direction	116
CONCLUSION		117
BIBLIOGRAPHIE		121

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 2.1 La finalité des recours en harcèlement psychologique au Québec.....	52
Tableau 2.2 Les mots-clés utilisés dans le cadre de la recherche jurisprudentielle	66
Tableau 2.3 La sélection des jugements.....	68
Tableau 3.1 Synthèse de la jurisprudence	107

LISTE DES ABRÉVIATIONS

C.c.Q	<i>Code civil du Québec</i>
CDLP	<i>Charte des droits et libertés de la personne</i>
CFP	Commission de la fonction publique
CIUSS	Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux
CLP	Commission des lésions professionnelles
CRT	Commission des relations du travail
CSST	Commission de la santé et sécurité du travail
DG	Directeur général
LATMP	<i>Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles</i>
LNT	<i>Loi sur les normes du travail</i>
PDG	Président directeur général
TA	Tribunal d'arbitrage
TAT	Tribunal administratif du travail

RÉSUMÉ

Selon de nombreux travaux de recherche, le monde du travail serait aujourd'hui caractérisé par des nouvelles formes d'organisation de plus en plus axées sur la mesure de l'efficacité, de la productivité et de la performance. Tant et si bien que désormais ce sont toutes les facettes du travail qui seraient contrôlées par les employeurs, au point que certains auteurs évoquent un harcèlement de type « organisationnel ». Dans ce contexte, ce mémoire souhaite contribuer à l'étude des nouvelles formes d'organisation du travail en centrant l'analyse sur la mesure de la performance, en particulier sur les évaluations du travail. Cette recherche vise donc à documenter le contexte dans lequel sont déployées ces nouvelles formes d'organisation du travail, les effets de ces dernières et à comprendre comment les magistrats analysent le droit applicable en la matière.

C'est donc dans la continuité des travaux sur le harcèlement dit « organisationnel » et des travaux en psychodynamique du travail développés par Christophe Dejours notamment, que ce mémoire se situe. Toutefois, l'originalité de ce travail est qu'il propose de s'appuyer sur un matériau peu mobilisé dans ce domaine, à savoir les décisions judiciaires relatives à l'évaluation du travail. Plus particulièrement, il s'agit d'analyser les jugements rendus à la suite des plaintes pour harcèlement liés à l'évaluation du travail. À l'aide de ce matériau original, il s'agit donc de questionner les politiques, les pratiques et plus généralement ces nouvelles formes d'organisation du travail où la performance devient la seule mesure valide pour diriger, sévir et contrôler le travail, menaçant très concrètement la santé des travailleurs et des travailleuses.

Les conclusions de notre recherche révèlent notamment que lorsque les salariés dénoncent des formes de harcèlement à la suite d'une évaluation du travail, les tribunaux tiennent rarement compte du contexte, des politiques et des pratiques organisationnelles de l'entreprise. Pour les tribunaux québécois, le harcèlement reste d'abord et avant tout un problème inter-individuel, lié à des pratiques individuelles condamnables, mais pas à des politiques internes d'évaluation qui tendent à miner la santé des travailleurs et des travailleuses. Ces politiques sont quant à elles

analysées comme étant liées à des impératifs de production, tels que les motifs économiques. Ces derniers amènent les employeurs à bénéficier d'une large marge discrétionnaire en la matière.

Mots clés : Harcèlement organisationnel, évaluation du travail, performance, flexibilité, politique d'entreprise

ABSTRACT

According to numerous research studies, the world of work today is characterized by new forms of organization increasingly focused on measuring efficiency, productivity and performance. So much so, in fact, that employers now control every facet of the workplace, to the point where some authors and courts are referring to "organizational" harassment. Against this backdrop, this dissertation aims to contribute to the study of new forms of work organization by focusing analysis on performance measurement, in particular work assessments. The aim of this research is therefore to document the effects of these new forms of work organization in the context in which they are deployed, and to understand how magistrates analyze the law applicable in this area.

This dissertation therefore follows in the footsteps of work on so-called "organizational" harassment, and of the work in occupational psychodynamics developed by Christophe Dejours in particular. However, the originality of this work lies in the fact that it proposes to draw on material that is little used in this field, namely judicial decisions on performance assessment. More specifically, the aim is to analyze judgments handed down following complaints of harassment linked to performance assessment. Using this original material, the aim is to question policies, practices and, more generally, these new forms of work organization, in which performance becomes the only valid measure for directing and controlling work, posing a very real threat to workers' health.

The findings of our research reveal that, when employees denounce forms of harassment following work assessments, the courts rarely take into account the context, policies and organizational practices of the company. For Quebec courts, harassment remains first and foremost an inter-individual problem, linked to reprehensible individual practices but not to internal evaluation policies that tend to undermine workers' health. These policies, for their part, are analyzed as being linked to production imperatives, such as economic motives. These lead employers to enjoy a wide margin of discretion in such matters.

Keywords : Organizational harassment, job evaluation, performance, flexibility, corporate policy

INTRODUCTION

Au Québec, de récentes enquêtes journalistiques ont attiré l'attention sur les conditions de travail dans les entrepôts d'Amazon. Ces enquêtes révèlent notamment que les travailleurs¹ sont constamment surveillés, évalués, mis en concurrence les uns avec les autres, à l'aide d'outils de plus en plus sophistiqués, qui mesurent l'ensemble de leurs faits et gestes². Ces enquêtes dénoncent la cadence et la surveillance constante des employés de qui, téléphone attaché à la main avec un chronomètre du temps de travail, est exigé qu'ils soient toujours plus productifs et plus « performants »³.

Il est désormais bien documenté que cette pression permanente à la performance a des conséquences dramatiques sur la santé mentale des travailleurs, soumis à un stress permanent⁴. De plus, considérant le travail de manutention (déplacement constant de charges lourdes), on sait aussi que les accidents de travail s'intensifient⁵. Comme le dénonce avec force un employé d'Amazon :

« On a littéralement un cellulaire accroché à notre main qui nous dit quoi faire, avec un *scanner* au bout du doigt. On est l'extension d'un robot. Amazon, c'est l'exploitation avec le sourire »⁶.

Ainsi, au détriment de la santé et sécurité des travailleurs, l'optimisation du temps de travail dicte la cadence par un système insidieux : « La cadence de travail est dictée par un système assez opaque qui a pour objectif d'optimiser chaque minute des employés dans les entrepôts »⁷. Dans le

¹ Dans le cadre de ce mémoire, nous avons décidé d'utiliser le genre masculin dans le seul but de ne pas alourdir le texte.

² Voir notamment David Savoie, « Amazon, c'est l'exploitation avec le sourire » (Le 29 mars 2023), en ligne : *Radio Canada* <ici.radio-canada.ca/nouvelle/1966606/entrepot-amazon-quebec-emploi-blessures-syndicat>.

³ *Ibid.*

⁴ Laurence Hamel-Roy et al., « Rapport de recherche : Mobiliser pour la santé et la sécurité du travail dans les entrepôts : des travailleurs et travailleuses d'agences au taylorisme numérique » (2 décembre 2023), en ligne (pdf) : *Le GIREPS* <gireps.org/wp-content/uploads/2023/12/Rapport-Entrepot-version-web-finale.pdf> à la p 28.

⁵ *Ibid* à la p 30.

⁶ Savoie, *supra* note 2.

⁷ *Ibid.*

même sens, nous pouvons également faire état de l'enquête réalisée par le journaliste Dominique Cambron-Goulet en 2021⁸. Celui-ci a travaillé incognito pour le géant américain pendant six semaines⁹. Il raconte que les travailleurs, surveillés en temps réel, doivent emballer un nombre minimal de colis en un nombre X de temps. Si cela n'est pas effectué dans les délais, leur sécurité d'emploi est à risque, puisqu'Amazon conserve uniquement les travailleurs performants¹⁰. Tant et si bien que le temps pour aller aux toilettes influe négativement les résultats de leur travail, de sorte que pour être performant, les travailleurs sont contraints de minimiser leurs moments de pauses¹¹.

Malheureusement, Amazon n'est pas la seule entreprise à recourir à ces nouvelles formes d'organisation du travail axées sur la performance au travail. Au Québec également, dans le secteur public, comme dans les services de santé, par exemple, on retrouve ce type de politique de management. Les gestionnaires parlent alors de « *New public management* ». Cette qualification signifie que les instances publiques mobilisent davantage, aujourd'hui, les principes et outils des entreprises privées, afin de rendre davantage plus « performante » leur organisation. Ainsi, le « *New public management* »¹² s'appuie sur la gestion par résultats (chiffre et indicateurs de performance) et mesure donc le travail par son évaluation continue. Ces développements s'inscrivent dans ce qu'Alain Supiot a nommé la « Gouvernance par les nombres »¹³, soit des nouvelles pratiques managériales qui visent tout à la fois à accroître la performance au travail et à discipliner la main-d'œuvre, chiffres à l'appui.

Considérant le recours à ces nouvelles formes d'organisation du travail dans les dernières décennies, tant dans le secteur public que privé, celles-ci ont commencé à retenir l'attention des

⁸ Dans ce mémoire, lorsqu'un auteur est cité dans le texte pour la première fois nous incluons le prénom et le nom de famille. Lorsque ce même auteur est cité de nouveau dans le texte, seul le nom de famille est mentionné.

⁹ Voir Marie-Josée R. Roy, « « L'envers d'Amazon »: dans la peau d'un employé d'Amazon », (16 juin 2021), en ligne : *Le journal de Montréal* < journaldemontreal.com/2021/06/16/envers-damazon-dans-la-peau-dun-employe-damazon-1>.

¹⁰ Entrevue de Dominique Cambron-Goulet par Patrick Lagacé (23 janvier 2025) sur le 98,5 FM.

¹¹ *Ibid.*

¹² Michèle Charbonneau, « Nouveau management public » dans Louis Côté et Jean-François Savard, dir, *Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*, école nationale de l'administration publique, 2012.

¹³ Alain Supiot, *La Gouvernance par les nombres*, Fayard, Paris, 2015.

chercheurs. De nombreux travaux dans différents domaines (médecine, sociologie, droit, etc.) documentent et analysent désormais ces nouvelles formes d'organisation du travail axées sur la performance (évaluation du travail et objectifs)¹⁴.

Parmi ces études, nombreuses sont celles qui dénoncent les effets de cette organisation du travail en identifiant spécifiquement le rôle des modes et des mécanismes d'évaluations du travail. Ces évaluations qui reposent sur des politiques managériales imposées par les directions et sur des dispositifs de plus en plus sophistiqués, comme l'illustre le cas d'Amazon, qui visent non seulement à accroître la performance, la productivité, mais également à remplir des impératifs des gestionnaires moins avouables publiquement.

C'est notamment ce qu'a mis en lumière l'affaire Orange, en France, où ces politiques d'évaluation ont amené à une mise en concurrence permanente des travailleurs et, ultimement, à des démissions et même des suicides. Des tribunaux français¹⁵ ont ainsi qualifié ces politiques et ces pratiques managériales de harcèlement « organisationnel », « institutionnel » ou « managérial »¹⁶. Ces jugements, ont établi que certaines de ces pratiques et/ou politiques issues des nouvelles formes d'organisation du travail (réorganisation, évaluation du travail, etc.) ont contribué au développement de pratiques de harcèlement¹⁷ et à la production des effets inacceptables tant sur les collectifs de travail que sur la santé des travailleurs visés¹⁸.

Depuis, de nombreux travaux sur le harcèlement organisationnel insistent sur les liens étroits entre ces « nouvelles pratiques », la détérioration de la santé des travailleurs et l'effritement du

¹⁴ Voir notamment Christophe Dejours et Florence Bègue, *Suicide et travail : que faire?* Presses universitaires de France, Paris, 2009.

¹⁵ Voir notamment Cass soc. 10 novembre 2009, *Association Salon Vacances Loisirs* n° 07-45.321 [*Association Salon Vacances Loisirs*]. Voir aussi 31e chambre 2e section Paris, 13 décembre 2019, *Association d'aide aux victimes et aux organisations confrontées aux suicides et dépressions professionnels (ASD PRO) c Sté Orange SA* n° 093579025 [*Affaire Orange*].

¹⁶ Afin de faciliter la lecture et ne pas alourdir le texte, lorsque nous faisons référence au terme harcèlement « organisationnel », « managérial » ou « institutionnel » cela doit être interprété comme des synonymes pour les fins de ce mémoire. L'utilisation de l'un de ses termes dépend de la terminologie employée par les auteurs.

¹⁷ Dans le cadre de ce mémoire, nous utilisons le terme « harcèlement » en tant que synonyme pour désigner le harcèlement moral (terme utilisé d'avantage en Europe) ou psychologique (terme juridique utilisé d'avantage au Québec).

¹⁸ Voir *Affaire Orange*, *supra* note 15. Voir aussi *Association Salon Vacances Loisirs*, *supra* note 15.

collectif de travail. Chaque travailleur devient prisonnier de sa performance individuelle, laquelle peut le rendre anxieux, insatisfait et hostile envers d'autres travailleurs, le cas échéant¹⁹. Des travaux font ainsi des liens entre ces modes d'organisation et l'augmentation de l'absentéisme, un fort taux de roulement de personnel et une dégradation générale des conditions de travail²⁰. De même, les travailleurs victimes de ce harcèlement organisationnel peuvent alors vivre des épisodes de dépression (avec pensée suicidaire, le cas échéant), ce qui accroît leurs difficultés financières et contribue souvent à une dégradation de leur vie familiale²¹.

C'est donc dans ce contexte que nous avons décidé de poursuivre le travail entamé par d'autres et de contribuer aux discussions juridiques sur le déploiement et les conséquences de ces pratiques et politiques de gestion sur la santé des travailleurs, au Québec. Plus précisément, nous souhaiterions dans le cadre de ce mémoire centrer l'analyse sur l'un des mécanismes au cœur de ce mode de gouvernance : l'évaluation du travail.

La gestion de la performance est intimement liée à l'appréciation du rendement des travailleurs sur la base d'objectifs à atteindre. Concrètement, selon la littérature en gestion des ressources humaines, l'évaluation et la gestion de la performance sont un processus formel où le gestionnaire évalue l'employé, en fonction d'objectifs établis selon des facteurs liés à la productivité propre au poste visé, et lui attribue une notation. L'employé est, ensuite, informé des alignements de sa performance²².

¹⁹ Déjours et Bègue, *supra* note 14.

²⁰ *Ibid.*

²¹ Université du Québec à Montréal, « Conséquences du harcèlement psychologique » (dernière consultation le 13 décembre 2023), en ligne : <harcèlement.uqam.ca/harcèlement/consequences-du-harcèlement-psychologique/>.

²² Voir aussi Denis Morin et al., « Abolition des évaluations de la performance dans les organisations : vers de nouvelles trajectoires en matière de gestion de la performance » dans Saidatou Dicko et al., dir, *La performance dans tous ses états*, Éditions JFD, 2024 à la p 50.

Cela étant dit, nous entendons par « évaluation du travail »²³, l'ensemble des moyens déployés par les gestionnaires ou les employeurs pour évaluer la performance individuelle du travail (entretien, formulaire, caméra, logiciel de surveillance, etc.) ainsi que les éléments permettant d'évaluer la performance du poste de travail dans l'organisation (objectifs chiffrés et résultats de performance).

Aussi, pour tenter de documenter cette réalité au Québec, nous proposons de nous appuyer sur un matériau encore peu mobilisé à notre connaissance, les jugements rendus en la matière. Nous proposons plus précisément d'analyser la manière dont les tribunaux québécois articulent le droit de direction des employeurs²⁴, c'est-à-dire leur liberté d'adopter les politiques d'évaluation qu'ils souhaitent et de prendre les mesures jugées nécessaires au développement ou à la performance économique de leur entreprise avec le droit des travailleurs de vivre dans un environnement exempt de harcèlement.

Comme nous le verrons, il est bien établi que pour remplir leurs objectifs économiques, les employeurs disposent d'une importante marge discrétionnaire au Québec et qu'ils peuvent tout à la fois procéder à des évaluations du travail, à des licenciements et congédiements, etc., sans que cela soit considéré comme du harcèlement. Toutefois, les tribunaux ont progressivement imposé des limites au droit de gestion ou de direction et à son caractère discrétionnaire. Il existe certaines « frontières » à ne pas dépasser dans la mise en place de politiques et de pratiques d'évaluation²⁵. Ce sont, donc, précisément ces frontières qui nous intéressent ici.

À notre connaissance, il n'y a encore que peu d'écrits juridiques sur les évaluations du travail au Québec, hormis certains travaux en gestion des ressources humaines²⁶. Aussi, ce mémoire se veut

²³ Dans le cadre de ce mémoire, nous avons choisi de ne pas faire de distinction terminologique entre les évaluations de la performance (évaluation de rendement) et les évaluations du poste de travail (adaptation aux besoins de la productivité, voir section 1.3.2.1). Ainsi, nous avons choisi d'utiliser le terme « évaluation du travail » pour faire référence à la fois au processus d'évaluation de la performance (évaluation du rendement) ainsi qu'au processus d'évaluation du poste et des objectifs de performance.

²⁴ Voir la section 2.1.2 : Les évaluations du travail.

²⁵ Voir le Chapitre 3 : Évaluation du travail et harcèlement : une analyse du contentieux.

²⁶ Voir notamment Frédéric Paré, « La performance de la personne salariée et son congédiement administratif pour cause de rendement insatisfaisant : les critères applicables en droit québécois revisités » dans Saidatou Dicko et al., dir, *La performance dans tous ses états*, éditions JFD, 2012.

une introduction à cet enjeu dans le champ juridique. À cette fin, il propose, à partir de l'analyse de la doctrine et de la jurisprudence pertinente, d'approfondir la manière dont les tribunaux québécois ont été amenés à se prononcer sur les pratiques d'évaluation du travail des travailleurs. Autrement dit, il s'agit de contribuer à identifier les limites juridiques au pouvoir discrétionnaire des employeurs dans le déploiement de pratiques d'évaluation du travail.

Notre intérêt à effectuer une recherche sur l'enjeu du harcèlement « organisationnel » et des évaluations du travail s'inscrit par ailleurs dans une volonté de mieux comprendre cette problématique dans un contexte où le nombre de plaintes de harcèlement ne cesse d'augmenter au Québec²⁷ et où les impératifs économiques semblent être priorités au détriment de la santé des travailleurs.

Le premier chapitre de ce mémoire est ainsi dédié à une revue de la littérature sur le concept de harcèlement « organisationnel » et sur les travaux qui témoignent de l'émergence des nouvelles formes d'organisation du travail axées sur la performance au travail (les évaluations du travail et les objectifs individuels). Ce chapitre souhaite ainsi identifier les effets possibles de ces politiques managériales sur les travailleurs (I).

Le deuxième chapitre présente une synthèse du droit applicable au Québec en matière de harcèlement d'une part et d'évaluation du travail d'autre part. Ce travail vise notamment à préciser l'état du droit quant à l'étendue du droit de direction ou de gestion en matière d'évaluation du travail. À la fin de ce chapitre, nous présentons la méthodologie retenue pour identifier et analyser les jugements pertinents en matière d'évaluation du travail au Québec. (II).

Enfin, le dernier chapitre porte sur l'analyse de la jurisprudence identifiée en matière d'évaluation du travail dans un contexte d'allégation de harcèlement. Nous présentons alors les jugements, les allégations, les faits reprochés et le contenu de la décision. Nous procédons ensuite à une synthèse des résultats retenus par thématiques. Il s'agit, notamment, d'identifier et

²⁷ Le nombre de plaintes de harcèlement psychologique et sexuel ayant été déposées auprès de la CNESST entre 2016 et 2020 a augmenté de 22 %. Voir Isabelle Massé, « Plus de 4400 dénonciations de harcèlement au travail l'an dernier » (dernière consultation le 13 août 2022), en ligne : *La Presse* < lapresse.ca/affaires/2020-08-13/plus-de-4400-denoncations-de-harcelement-au-travail-l-an-dernier.php >.

d'analyser les pratiques organisationnelles liées aux évaluations du travail tolérées ou non tolérées par le tribunal. Ce faisant, nous espérons contribuer à mieux cerner la marge discrétionnaire des employeurs en la matière (III).

CHAPITRE 1

HARCÈLEMENT ORGANISATIONNEL ET PERFORMANCE AU TRAVAIL

Ce chapitre présente le concept de « harcèlement organisationnel », sa définition, à quoi il s'oppose et quelles sont ses implications concrètes. Il s'agira notamment de mettre en évidence son histoire et de montrer qu'il apparaît dans un contexte marqué par le déploiement de ce qu'il est convenu d'appeler des « nouvelles formes » d'organisation du travail. Les premiers travaux dans le domaine sont apparus dans le courant des années 1990 et 2000, en pleine période qualifiée de « néolibérale »²⁸. Il s'agira alors de mettre l'accent sur certaines implications concrètes de ces méthodes de travail, telles qu'identifiées par la doctrine et tout particulièrement l'une d'entre elles : l'évaluation du travail, plus particulièrement « l'évaluation chiffrée ». Celle-ci s'inscrirait de fait, pour reprendre la formule de Supiot, dans le cadre d'une pratique plus large : « la gouvernance par les nombres »²⁹.

À cette fin, nous présenterons, dans un premier temps, les principaux débats doctrinaux sur le harcèlement au travail et en quoi consiste le harcèlement organisationnel. Plus précisément, nous tenterons de mettre en relief une tension qui ressort de la littérature récente sur le harcèlement entre deux approches pour aborder la question du harcèlement. Celles-ci ne s'opposent pas nécessairement, elles peuvent être complémentaires, mais elles renvoient à deux approches conceptuelles et méthodologiques distinctes. La première est principalement axée sur les approches individuelles du harcèlement (lié à la gestion des individus problématiques, par exemple le développement de procédures internes de gestion des « cas »). C'est l'approche dominante en droit, la procédure judiciaire en matière de harcèlement étant largement individualisée. Il est rare que les tribunaux soient saisis de « politique managériale ». La seconde, principalement développée en France à la suite de deux arrêts marquants, est centrée sur l'idée d'un harcèlement organisationnel. Cette approche s'intéresse alors davantage au déploiement de formes de harcèlement plus structurelles, liées à des politiques institutionnelles des entreprises,

²⁸ David Graeber, *Bullshit Jobs*, Paris, Liens qui libèrent, 2018.

²⁹ Supiot, *supra* note 13.

aux transformations du monde du travail, à l'accroissement de la concurrence et des exigences de la productivité, notamment (Partie I).

Dans un deuxième temps, nous présenterons les débats en lien avec ce que la doctrine entend par « nouvelles formes d'organisation du travail » et « performance au travail ». Nous reviendrons alors sur les travaux qui émergent depuis la fin des années 90 et qui insistent sur le « tournant managérial » ou la « gouvernance par les nombres ». Plus précisément, nous montrerons que ces travaux questionnent les pratiques managériales déployées pour accroître la performance et/ou la productivité au travail et leurs effets (Partie II).

Enfin, dans un dernier temps, nous présenterons l'une des principales pratiques de ces politiques qui ressortent de la littérature : le déploiement à grande échelle de l'évaluation du travail individuelle. Nous verrons, alors, que les travaux, comme ceux de Christophe Dejours³⁰, font état du déploiement de ces pratiques d'évaluation du travail qui tendent à fragmenter de plus en plus le collectif de travail et à mettre l'accent sur le rôle et la responsabilité de chaque travailleur individuellement. Pour ces auteurs ces politiques et pratiques managériales contribuent à produire et à accroître ce qu'il convient de qualifier de harcèlement organisationnel. Plus précisément, nous insisterons sur deux enjeux qui ressortent de la littérature : les méthodes et les objectifs de l'évaluation d'une part et les effets de l'imposition d'une procédure d'évaluation du travail individuelle d'autre part (Partie III).

³⁰ Christophe Dejours, *Travail, usure mentale*, Bayard, 2000.

1.1 Le concept du harcèlement « organisationnel »

Dans cette première partie, nous reviendrons sur les travaux qui se sont intéressés au harcèlement organisationnel. Il s'agira plus précisément de distinguer deux approches qui semblent diviser le champ de la littérature au niveau des causes du harcèlement. Ainsi, comme l'illustre l'auteure Brigitte Pereira on retrouve parmi ces travaux deux grands courants : certains auteurs insistent sur les causes psychologiques, tandis que d'autres s'attardent davantage sur les causes liées aux conditions sociales et organisationnelles du travail (1.1.1)³¹.

Pour tenter d'illustrer concrètement ces débats et afin d'expliquer ce concept de harcèlement « organisationnel » qui reste encore peu traité au Québec, à notre connaissance, nous reviendrons sur deux décisions rendues en France, incontournables dans le champ de la littérature³². Ces décisions de tribunaux français traitent alors le rôle de l'organisation du travail et de son évaluation notamment dans le déploiement du harcèlement au travail (1.1.2).

1.1.1 La conceptualisation du harcèlement : entre une approche individuelle et organisationnelle

Le harcèlement fait l'objet de nombreuses études depuis la fin des années 1990. Parmi les travaux incontournables nous pouvons notamment mentionner le travail de Marie-France Hirigoyen (psychiatre et psychothérapeute française) qui a d'abord défini et conceptualisé le harcèlement selon une approche principalement individuelle (entre deux individus)³³. Dans l'un de ses tout premiers ouvrages, Hirigoyen analyse la spécificité de la relation perverse dans une situation de harcèlement. Elle s'appuie notamment sur son expérience de praticienne et sur des cas cliniques de harcèlement dans le domaine privé et professionnel. L'auteure met alors l'accent sur la caractérisation du comportement de l'individu harceleur. Ainsi, selon cette dernière, le harcèlement est défini comme :

³¹ Brigitte Pereira, « Du harcèlement moral au harcèlement managérial » (2013) 233 :4 R française de gestion 33 à la p 37.

³² Voir *Affaire Orange*, supra note 15. Voir aussi *Association Salon Vacances Loisirs*, supra note 15.

³³ Marie-France Hirigoyen, *Le harcèlement moral : la violence perverse au quotidien*, Paris, Syros, 1998.

« Toute conduite abusive, provenant d'une personne perverse narcissique, qui porte atteinte par sa répétition ou sa systématisation à la dignité ou à l'intégrité psychique et physique d'une personne »³⁴.

Dès cette époque, cependant, d'autres auteurs mettent davantage l'accent sur l'environnement social en s'appuyant sur une analyse de l'organisation travail. À ce titre, nous pouvons notamment citer les travaux du psychologue suédois Heinz Leymann qui fut un des premiers auteurs à définir, dans un ouvrage datant de 1996, le terme « mobbing »³⁵, terme utilisé en Allemagne et dans les pays nordiques pour définir le harcèlement au travail dans une perspective plus globale, ne mettant pas exclusivement l'accent sur une relation entre deux individus, mais dans le cadre de pratique « collective » de harcèlement³⁶. Pour Leymann, les principales causes du développement de ce type de harcèlement au travail sont dues à des facteurs sociaux et aux « déficiences » ou à l'absence de « réponse organisationnelle ». Selon ce dernier :

« [S]'il est vrai que tous les agissements de mobbing ont un caractère personnel ou se personnalisent rapidement, j'insiste sur le fait qu'ils procèdent essentiellement de déficiences organisationnelles et des tensions qui résultent de celles-ci »³⁷.

Dans la continuité de ces travaux, à la fin des années 1990, les travaux de Déjours deviennent incontournables³⁸. Ce médecin s'est tout particulièrement intéressé aux nouvelles formes d'organisation du travail qui se déploient en pleine montée du néolibéralisme, sur la santé des individus. Déjours a, notamment, développé une approche interdisciplinaire, nommée « psychodynamique du travail », une approche qui vise à saisir l'organisation du travail comme une source de souffrance au travail.

³⁴ Hirigoyen, *supra* note 33.

³⁵ Selon Leymann, le terme « mobbing » signifie « [U]n enchaînement sur une longue période, de propos et d'agissements hostiles, exprimés ou manifestés par une ou plusieurs personnes envers une tierce personne ». Voir Heinz Leymann, *MOBBING. La persécution au travail*, Seuil, 1996 aux pp 26-27.

³⁶ *Ibid.*

³⁷ *Ibid* à la p 46.

³⁸ Déjours 2000, *supra* note 30.

Une des idées défendues par Dejours est que dans la quasi-totalité des cas, le harcèlement, au travail ne peut être expliqué et réduit à une relation unique entre deux individus, soit un agresseur et une victime³⁹. Pour cet auteur, le harcèlement se déploie dans un contexte social donné. Bien souvent, le harcèlement apparaît comme le produit de nouvelles formes d'organisation du travail, de nouvelles pratiques managériales mises en œuvre au sein de l'entreprise et encourageant des relations de concurrence entre les salariés.

Selon ce dernier, réduire le harcèlement à une question de « perversité » est clairement un obstacle à la compréhension des nouvelles formes d'organisation du travail qui se déploient actuellement :

« [L]'interprétation du harcèlement, par référence exclusive, ou même seulement préférentielle, à la perversion dans la personnalité de l'agresseur, pourrait être un symptôme ; c'est-à-dire « une formation de compromis » témoignant de la victoire écrasante des nouvelles formes d'organisation du travail »⁴⁰.

Enfin, un autre auteur, beaucoup moins cité que les précédents, mais qui nous a permis d'avoir une meilleure compréhension des débats entourant la conceptualisation du harcèlement, est le sociologue Jean-Pierre Le Goff⁴¹. Comme certains des auteurs précédemment cités, il défend l'idée que le harcèlement est indissociable du contexte et des conditions sociales et insiste sur le fait que les situations de détresse au travail ne peuvent être dissociées des réalités collectives. L'auteur met ainsi en relief les lacunes de l'approche individualiste par le délitement du lien social. Pour ce dernier, ce délitement serait en particulier lié au fait que la notion marxiste « d'exploitation » aurait cédé sa place à une psychologisation des relations de travail. Celle-ci aurait eu pour effet de marginaliser les analyses en termes d'exploitation et de contradictions et en dissimulant les origines matérielles et collectives de la violence au travail. Ainsi, pour cet auteur

« [L]'approche individualiste autocentrée et le délitement du lien social ont fait disparaître les « figures symboliques antérieures » (la société, l'exploitation, les

³⁹ Dejours 2000, *supra* note 30.

⁴⁰ *Ibid* aux pp 18-19.

⁴¹ Jean-Pierre Le Goff, « Que veut dire le harcèlement moral ? II. Vers un nouvel imaginaire des rapports sociaux » (2003) 2 :124 *Le Débat* 99.

rapports sociaux de travail...), dépouillé les individus de leur « dimension sociale et institutionnelle », et de leurs « oripeaux collectifs »⁴².

1.1.2 Illustration du harcèlement institutionnel et managérial en France

À notre connaissance, ce sont les tribunaux français qui ont été parmi les premiers à reprendre le concept de harcèlement de type organisationnel dans deux décisions de la Cour de cassation en 2009 et 2019. C'est donc dans ce pays que les tribunaux ont progressivement été amenés à se prononcer sur des pratiques ou des politiques organisationnelles.

Commençons par la première décision d'*Association Salon Vacances Loisirs* ayant permis de qualifier une situation de harcèlement de type managérial le 10 novembre 2009, par la Chambre civile de la Cour de cassation⁴³. Concrètement, cette décision conteste les méthodes de management individuel déployées par l'employeur et va ultimement conduire à restreindre le pouvoir discrétionnaire de direction de l'employeur.

Les faits de cette décision s'inscrivent dans un contexte général de soumission du personnel ayant eu pour effet de diviser l'équipe de travail. Le salarié harcelé est soumis à des ordres et contre-ordres continuels et les communications avec son supérieur immédiat se font par l'intermédiaire d'un tableau, sans aucun contact, sans aucune possibilité de discussion⁴⁴.

Les juges doivent alors déterminer si les méthodes de gestion utilisées par le supérieur immédiat à l'égard du salarié peuvent être qualifiées de harcèlement. Selon ce jugement, pour être qualifié, comme tel, le harcèlement doit correspondre à des

« [...] méthodes de gestion mises en œuvre par un supérieur hiérarchique dès lors qu'elles se manifestent pour un salarié déterminé par des agissements répétés ayant pour objet ou pour effet d'entraîner une dégradation des conditions de travail

⁴² Le Goff, *supra* note 41 aux pp 115-116.

⁴³ *Association Salon Vacances Loisirs*, *supra* note 15.

⁴⁴ Fany Lalanne, « Les méthodes de gestion d'un supérieur hiérarchique peuvent caractériser un harcèlement moral ! La Cour de cassation à l'aune du harcèlement "managérial"... » (Le 3 décembre 2009), en ligne : *Lexbase* <lexbase.fr/article-juridique/3212204-jurisprudence-les-methodes-de-gestion-d-un-superieur-hierarchique-peuvent-caracteriser-un-harceleme>.

susceptibles de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel »⁴⁵.

L'élément de droit propre à cet arrêt est le fait de caractériser le harcèlement par l'utilisation de méthode de gestion plutôt que d'agissements ciblés visant la nuisance d'un salarié⁴⁶. Tout l'enjeu de droit est alors celui de distinguer le harcèlement et les dérives managériales avec l'usage légitime du pouvoir de direction de l'employeur.

Pour les magistrats, l'absence de dialogue (communication par tableau), le mépris du supérieur envers le salarié par des reproches incessants et continuels ont entraîné une dégradation de la santé du salarié et de ses conditions de travail. Par conséquent, l'utilisation de méthodes de management liées à la performance (reproches incessants et continuels du rendement) est qualifiée de harcèlement « managérial »⁴⁷. Par cet arrêt, l'employeur (l'association Salon Vacances Loisirs) a été condamné à payer au plaignant la somme de 25 000 € à titre de dommages-intérêts et 2 500 € à titre de frais non compris dans les dépens⁴⁸, en vertu de l'article 700 du *Code de procédure civile* français⁴⁹.

Pour Brigitte Pereira, qui commente cet arrêt, ce jugement permet l'extension du harcèlement à celui de harcèlement managérial⁵⁰. Cette extension se traduit par la reconnaissance des modes de gestion qui peuvent être considérés en eux-mêmes comme des outils provoquant des souffrances au travail et non plus seulement comme un élément discrétionnaire du pouvoir de direction. L'extension du harcèlement permet donc de mieux prendre en compte les souffrances au travail en prenant en compte les pratiques et pressions liées aux impératifs organisationnels de performance et non seulement aux actions d'individus identifiés comme « pervers » ou « harceleurs ».

⁴⁵ Lalanne, *supra* note 44.

⁴⁶ *Ibid.*

⁴⁷ *Ibid.*

⁴⁸ *Association Salon Vacances Loisirs*, *supra* note 15.

⁴⁹ C proc civ, 1^{er} janvier 1811 (NC), art. 700.

⁵⁰ Pereira, *supra* note 31 à la p 7.

L'arrêt *Association Salon Vacances Loisirs* de 2009 est ainsi la première décision, en France à tout le moins, qui a permis de mettre en relief les politiques managériales dans la qualification d'une situation de harcèlement au travail.

Une décennie plus tard, en décembre 2019, une autre décision importante est rendue pour qualifier cette fois la mise en œuvre d'une politique d'entreprise comme étant du harcèlement au travail. Il s'agit de l'affaire *Orange*, rendue le 20 décembre 2019 par la 31^e chambre correctionnelle du Tribunal de grande instance de Paris⁵¹. Elle diffère de la précédente décision, puisqu'il ne s'agit pas uniquement de sanctionner un manager de proximité ayant appliqué de manière inadéquate certaines méthodes de gestion isolées, mais bien de reconnaître, par l'usage d'une politique d'entreprise établie par la haute direction, l'application systémique de la mécanique harcelante, et ce, à tous les niveaux hiérarchiques.

Pour rappeler les faits, l'entreprise *France Télécom* (dénommée Orange depuis 2013), créée en 1998, était la plus grande entreprise française de télécommunications. Elle a été privatisée en 2005. À la suite de cette privatisation s'en est suivi une restructuration importante, en raison d'un contexte économique difficile (l'entreprise est endettée et le marché est instable).

La nouvelle équipe dirigeante a alors lancé deux plans dits « stratégiques »⁵². Ces plans stratégiques avaient pour but la mise en œuvre d'une politique d'entreprise visant à maintenir un effectif de 120 000 personnes et le recrutement de 6 000 travailleurs en contrepartie de 22 000 départs et de 10 000 mobilités, sur une période de trois ans⁵³.

Pour y arriver, l'entreprise a mis sur pied une évaluation du travail individualisée et offert une part variable de rémunération aux cadres haut placés pour les inciter à remplir leurs objectifs⁵⁴. La pression sur les employés est alors extrême. Le PDG, Didier Lombard déclare par exemple devant

⁵¹ *Affaire Orange*, supra note 15.

⁵² (1) Nouvelle expérience des télécommunications et (2) anticipation et compétences pour la transformation.

⁵³ Salira Harir, « Le tribunal correctionnel de Paris est venu reconnaître le harcèlement moral institutionnalisé » (2020) 11 *Gazette du Palais* 71.

⁵⁴ Hélène Tessier, « Quelques réflexions sur le jugement France Télécom » (2021) 2:46 *Travailler* 11.

les cadres de l'entreprise, le 20 octobre 2006 : « En 2007, je ferai les départs d'une façon ou d'une autre par la fenêtre ou par la porte »⁵⁵.

Les politiques de gestion et les pratiques déployées alors ont eu des conséquences dramatiques. Entre 2008 et 2009, France Télécom a connu une période sombre où de nombreux suicides et tentatives de suicide ont eu lieu (19 suicides, 12 tentatives et 8 personnes en épisode de dépression 23)⁵⁶.

Dans ce contexte, un premier rapport a été transmis au procureur de la République, en vertu de l'article 40 du *Code de procédure pénale* (qui oblige un fonctionnaire qui a connaissance d'un délit d'informer le procureur)⁵⁷, puis un second un peu plus tard. Le syndicat (Solidaires Unitaires Démocratiques - Postes, Télégraphes et Télécommunications) a également, déposé une plainte à l'encontre de la société *France Télécom*, le 14 septembre 2009⁵⁸. Toutefois, ce n'est que le 5 juin 2018, presque dix ans plus tard, qu'a été rendue la première ordonnance devant le tribunal correctionnel de Paris, ce qui a permis la mise en audience de l'affaire (mai et juillet 2019) et l'annonce du jugement le 13 décembre 2019. Ce jugement a été porté en appel le 30 septembre 2022 et le 21 janvier 2025, la chambre criminelle de la Cour de cassation a rejeté les pourvois formés par la partie défenderesse⁵⁹.

En ce qui concerne les enjeux de droit, il convient de relever que pour arriver à qualifier la situation de harcèlement institutionnel, trois éléments matériels devaient être remplis en droit

⁵⁵ Harir, *supra* note 53.

⁵⁶ Le Parisien, « Suicides à France Télécom : le procès en appel des anciens dirigeants fixé du 11 mai à début juillet 2022 » (Le 1 décembre 2021), en ligne : *Le parisien* < leparisien.fr/faits-divers/suicides-a-france-telecom-le-proces-en-appel-des-anciens-dirigeants-fixe-du-11-mai-a-debut-juillet-2022-01-12-2021-YVT4PIF7DNBWBG7PXGSSD3QUJM.php>.

⁵⁷ Selon l'article 40 du *Code de procédure pénale*, « Toute autorité constituée, tout officier public ou fonctionnaire qui, dans l'exercice de ses fonctions, acquiert la connaissance d'un crime ou d'un délit est tenu d'en donner avis sans délai au procureur de la République et de transmettre à ce magistrat tous les renseignements, procès-verbaux et actes qui y sont relatifs ». C proc pén, 1^{er} janvier 1811 (NC), art. 40.

⁵⁸ Harir, *supra* note 53.

⁵⁹ Cass crim, 21 janvier 2025, n° 22-87.145.

français, dont un propre à l'affaire Orange⁶⁰. Le premier élément, déjà connu de la jurisprudence, est celui « des agissements porteurs, par leur répétition, de façon latente ou concrète, d'une dégradation (potentielle ou effective) des conditions de travail de la collectivité »⁶¹. Le deuxième élément, également déjà bien établi dans la jurisprudence, est lié au franchissement de la limite du pouvoir de direction⁶². Enfin, le dernier, élément qui se veut novateur dans la présente décision, est de faire reconnaître la notion de harcèlement « institutionnel », soit des « agissements qui procèdent d'une politique d'entreprise ayant pour but de structurer le travail de tout ou partie d'une collectivité d'agents et la mettent en œuvre »⁶³.

Les moyens et pratiques mis en œuvre, par les managers, pour atteindre la politique dite de « déflation » reposaient sur :

« [...] la primauté donnée dans le suivi des effectifs à celui des départs et des mobilités, la rémunération de certains membres de l'encadrement en partie indexée sur le nombre de départs et le conditionnement de la hiérarchie intermédiaire et de proximité à l'impératif de déflation des effectifs »⁶⁴ .

Selon les faits rapportés dans le jugement, deux mesures dans l'organisation du travail, ont alors favorisé les départs des employés par la dégradation des conditions de travail : (1) la mise en œuvre d'évaluations individualisées du travail et (2) d'évaluations individuelles comparées (avec rémunération variable).

Ainsi, les objectifs de performance contenus dans les évaluations, sur lesquels les managers étaient évalués, reposaient sur « l'impératif de déflation des effectifs ». Pour le tribunal, ces politiques et pratiques managériales ont non seulement outrepassé le pouvoir de direction de l'employeur, mais ont également, par leur répétition, amenée à une dégradation des conditions de travail. Le tribunal

⁶⁰ Dominique Viriot-Barrial, « Affaire Orange : consécration du harcèlement moral institutionnel ou systémique » (2020) AJ Pénal Dalloz 136.

⁶¹ *Ibid* à la p 136.

⁶² *Ibid*.

⁶³ *Ibid*.

⁶⁴ *Affaire Orange, supra* note 15 à la p 283.

a ainsi sanctionné une politique ayant pour objectif explicite de déroger aux conditions de travail normales, afin de parvenir au licenciement d'un nombre important de travailleurs.

Quant aux sanctions, dans la première décision rendue, le tribunal a conclu que les hauts dirigeants ont été tenus pénalement responsables (Didier Lombard PDG, Louis-Pierre Wenès DG, et Olivier Barberot DRH) et ont donc fait face à des peines d'un an de prison, dont huit mois avec sursis en plus d'avoir eu une amende de 15 000 €. Quatre autres personnes ayant eu des fonctions à la DRH ont également été sanctionnées en tant que complices et ont fait face à des peines de quatre mois d'emprisonnement ainsi que d'une amende de 5000 €. Quant à l'entreprise France Télécom, cette dernière a été tenue responsable moralement, et a été condamnée à une amende de 75 000 €. Il s'agit de la peine maximale en cette matière. Toutefois, la décision rendue en appel le 30 septembre 2022, par la Cour d'appel de Paris, vient réduire les peines des hauts dirigeants (Didier Lombard et Louis-Pierre Wenès) condamnés maintenant à un an de prison avec sursis⁶⁵.

1.2 Les nouvelles pratiques d'évaluation axées sur la performance

Ce qui nous intéresse tout particulièrement dans ces affaires, ce sont les pratiques concrètes déployées par les employeurs et les managers pour arriver à leurs objectifs de « performance » ou de « déflation », pour reprendre les termes mobilisés. Dans ce contexte, une pratique commune qui ressort de ces jugements est que les employeurs déploieraient de plus en plus souvent des procédures particulières pour évaluer la performance des travailleurs. Nous assisterions ainsi, pour reprendre la formule de Patrick Charrier et Astrid Hirschelmann, à une époque où « jamais le salarié n'a eu autant de moyens mis à sa disposition pour tendre vers un maximum de performance »⁶⁶.

Le « *New public management* » et plus généralement le « *Lean management* » sont au cœur de cette performance au travail, puisque ce système de production valorise l'efficacité et l'efficience

⁶⁵ Philippe Mirkovic, « Harcèlement moral à France Télécom : peine allégée en appel pour l'ancien PDG Didier Lombard » (Le 30 septembre 2022), en ligne : *Ouest France* < www.ouest-france.fr/faits-divers/harcèlement/harcèlement-moral-a-france-telecom-peine-allegée-en-appel-pour-l-ancien-pdg-didier-lombard-340b4e62-408b-11ed-89be-3116781a5058>.

⁶⁶ Patrick Charrier et Astrid Hirschelmann, « De quoi la souffrance au travail est-elle l'objet ? Réflexions épistémiques et perspectives pratiques » dans Roland Coutanceau et al., dir, *Stress, burn-out, harcèlement moral. De la souffrance au travail au management qualitatif*, Dunod, Paris, 2016, 201.

du travail par l'ajout de valeur ajoutée⁶⁷. Ainsi, cela permet le développement de pratiques visant l'évaluation du travail par la performance. Cette évaluation du travail se fait, notamment par l'usage central du chiffre. C'est tout particulièrement le cas des travaux de Supiot, qui invente alors le concept de « gouvernance par les nombres », et qui démontre notamment que les entreprises gouvernent de plus en plus par la mise en œuvre d'indicateurs de performance chiffrés (1.2.1). C'est également le constat d'auteurs comme Dejours qui font référence, quant à eux, à un « tournant gestionnaire », où le travail est évalué et devient purement quantifiable (1.2.2). Dans les deux cas, c'est la « performance » des travailleurs qui est alors évaluée et qui semble être au cœur des mécanismes déployés.

1.2.1 « La gouvernance par les nombres »

À notre connaissance, l'un des premiers auteurs à avoir théorisé l'idée d'une « gouvernance par les nombres » est Supiot. Juriste et ancien professeur au Collège de France, Supiot a en effet écrit un livre, éponyme, « La gouvernance par les nombres », en 2015⁶⁸. Dans ce livre, l'auteur défend l'idée que nous serions rentrés dans une période où désormais tout est évalué en fonction de chiffres, de données, qui évaluent constamment notre productivité. Ce qui change selon l'auteur, c'est l'ampleur et le caractère systématique de cette évaluation chiffrée, notamment avec le développement des algorithmes, mais également par son individualisation⁶⁹.

Supiot défend notamment l'idée que cette « gouvernance par les nombres » s'appuie sur l'idéologie du capitalisme où la concurrence des travailleurs est érigée en norme dans laquelle l'organisation du travail devient un système programmable⁷⁰. Dans ce système, le travail humain ne se distingue plus de celui de la machine et la gestion se fait à travers le prisme du management par objectifs chiffrés, c'est-à-dire un management dans lequel la responsabilité individuelle par l'autocontrôle de la performance du salarié est désormais omniprésente. Concrètement, chaque individu est soumis à des objectifs quantifiables qui lui permettent d'ajuster sa performance par la

⁶⁷ Radu Demetrescous, *Lean Management pour une performance solide et durable*, les Éditions Dunod, France, 2017 aux pp 16-17.

⁶⁸ Supiot, *supra* note 13.

⁶⁹ *Ibid* à la p 257.

⁷⁰ *Ibid* aux pp 254-255.

mesure de l'écart entre les objectifs à atteindre et sa performance réelle⁷¹. Selon cet auteur, sur le plan individuel, la « gouvernance par les nombres » se traduit notamment « par une extension constante de la calculabilité » dans les opérations de l'ensemble de la gestion ainsi que la propagation des indicateurs de performance et des tableaux de bord⁷². Les résultats chiffrés dominent alors l'évaluation en dehors de toute considération sociale ou humaine.

Depuis ces travaux, cette notion a été largement reprise par d'autres auteurs. À titre d'exemple, Philippe Caïla et Franck Damour estiment que nous assistons à la mise en œuvre de nouvelles formes d'organisation du travail sous « l'emprise des nombres »⁷³. Dans le même sens, c'est en reprenant à son compte la thèse de Supiot que Nicolas Jounin⁷⁴ analyse les effets de l'imposition d'un outil de gestion (chiffrer les processus opérationnels par un logiciel d'algorithme) dans l'organisation du travail du courrier postal en France. Jounin relève alors que la mise en œuvre de l'algorithme de modélisation et de prescription des circuits de poste occasionne non seulement un accroissement de la charge de travail, mais sert également de « monopole patronal » pour organiser et évaluer le travail sans débat. Avec ce type d'algorithme, les travailleurs « hors norme », ceux qui ne remplissent pas « leurs » objectifs, sont immédiatement déclassés, qualifiés de « paresseux ». Bref, avec ce type d'évaluation du travail individuelle, robotisée, chiffrée, les travailleurs n'ont d'autre choix que de se conformer aux normes prescrites, sous peine d'être sanctionnés, puisque les résultats chiffrés et robotisés ne seraient pas contestables. À ce titre, citons un passage intéressant de l'auteur Paul Bouffartigue,

« [S]e noue dans les algorithmes de La Poste, lesquels fabriquent des équivalences entre des quantités (de kilomètres parcourus, de boîtes aux lettres desservies, d'objets de correspondance remise) et des durées de travail, pendant que la formule de ces équivalences demeure monopolisée par la direction et que sa contestation pratique (par exemple en assumant de revenir de tournée avec du courrier non distribué) exposerait le facteur réfractaire à la sanction disciplinaire

⁷¹ Supiot, *supra* note 13 à la p 257.

⁷² Jacques Le Goff, « Alain Supiot. La gouvernance par les nombres. Cours au Collège de France (2012-2014) » (2015) 6 :349, *Revue Projet* 90 aux pp 90-91.

⁷³ Entrevue de Philippe Caïla et Franck Damour (2016) en ligne : *Revue de culture contemporaine* <cairn.info/revue-etudes-2016-9-page-53.htm>.

⁷⁴ Nicolas Jounin, *Le caché de La Poste Enquête sur l'organisation du travail des facteurs*, Éditions La Découverte, France, 2021.

[...] y croire, alors que l'on met fréquemment plus de temps pour faire sa tournée que ne le prévoit le calcul, c'est implicitement s'accuser soi-même de lenteur, de paresse, de nullité, c'est dériver vers l'aliénation »⁷⁵.

Bref, la théorie de la « gouvernance par les nombres » met ainsi en lumière une évaluation des processus de travail et des normes de productivité, chiffrée, individuelle, robotisée et aliénante, car considérée par les individus eux-mêmes comme incontestable. Cela conduit également à une standardisation des tâches de travail et une diminution de leur durée d'exécution. Chaque processus opérationnel devient chronométré et suivi par des algorithmes. Le temps de travail devient une donnée standardisée et utilisée pour garantir l'efficacité et le suivi de la performance individuelle des travailleurs.

1.2.2 Le nouveau « tournant gestionnaire »

D'autres approches théoriques sont également très utiles pour comprendre les transformations actuelles de l'organisation du travail et ses effets, tout particulièrement celles qui contestent le « tournant gestionnaire ». Parmi les auteurs incontournables qui se sont interrogés sur cette thématique, nous devons citer de nouveau Dejours, qui est l'un des premiers auteurs à avoir mobilisé ce terme ⁷⁶.

En effet, à travers de nombreux articles, Dejours fait état d'une nouvelle forme d'organisation du travail, qui se développe dans les années 1990, soit celle de l'arrivée des gestionnaires (spécialiste de la gestion) et des méthodes de gestion efficaces⁷⁷. Avant ce tournant, l'organisation du travail était davantage axée sur le métier (par exemple, les directeurs des hôpitaux étaient des médecins). Or, aujourd'hui, selon l'auteur, le directeur n'est généralement pas un spécialiste technique du milieu, mais bien plus souvent un gestionnaire (par exemple, un directeur du secteur de la santé aura un baccalauréat en administration et non pas en psychologie ou médecine).

⁷⁵ Paul Bouffartigue Les effets délétères d'une « gouvernance par les nombres » : un cas d'école » (2021) en ligne : *Open editions Journal* <journals.openedition.org/sociologies/18185?lang=fr#bibliography>.

⁷⁶ Dejours et Bègue, *supra* note 14.

⁷⁷ *Ibid.*

Selon Dejours, ce sont ces nouveaux gestionnaires qui auraient introduit différentes techniques de travail, notamment, l'imposition des évaluations du travail individuelles⁷⁸. Comme les travaux sur la « gouvernance par les nombres », Dejours montre que ces évaluations individualisées se matérialisent à travers l'utilisation d'un outil, soit l'ordinateur, ou le terminal d'ordinateur, qui permet de suivre les données en lien avec la performance des travailleurs. Concrètement, Dejours mentionne que le travailleur inscrit les données de son travail ainsi que les erreurs commises

« [V]ous devez signaler les erreurs que vous faites; même sur une chaîne de montage automobile aujourd'hui les ouvriers doivent signaler quand ils font une erreur, parce qu'avec la marque informatique qui est absolument partout, on retrouvera forcément leur trace »⁷⁹.

Déjours relève qu'en plus de l'évaluation du travail par la machine ou l'algorithme, le système actuel repose sur un contrat d'objectifs entre le travailleur et l'employeur, où les objectifs imposés par le gestionnaire sont mesurés et jugés, et dans lequel seuls les « objectifs-résultats » sont réellement pris en compte. Dans ce système, la quantité est souvent atteinte au détriment de la qualité :

« [D]ans de très nombreuses situations de travail, le privilège qui est accordé à la performance quantitative conduit les gens à brader la qualité du travail. On va traiter le nombre de dossiers. Je peux le prendre dans la police, ou je peux le prendre dans les allocations familiales, ou dans les impôts, il faut faire le nombre de dossiers, puisque ce qu'on mesure, c'est le nombre de dossiers traités, mais pas la façon dont il est traité »⁸⁰.

Reprenant les constats du « tournant gestionnaire » de Dejours, Anouk Grevin⁸¹ s'interroge par exemple sur l'impact du tournant gestionnaire dans les établissements de santé. Selon cette auteure,

⁷⁸ Entrevue de Christophe Dejours par Raymond Barbry (4 mai 2019) : La dérive du modèle « gestionnaire » dans le monde du travail, en ligne : <agepsraymondbarbry.wordpress.com/2019/05/04/la-derive-du-modele-gestionnaire-dans-le-monde-du-travail/>.

⁷⁹ Christophe Dejours, « Christophe Dejours: Évaluation individualisée des performances et tournant gestionnaire », *France culture, la grande table (2ème partie)* (2014) en ligne : <generalsemantics4all.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/01/christophe-dejours-evaluation-individualisee-des-performances-et-tournant-gestionnaire.pdf> à la p 2.

⁸⁰ *Ibid* à la p 6.

⁸¹ Anouk Grevin, « Quand la performance pilote le management... Les effets du tournant gestionnaire sur le management de proximité dans une clinique » (2012) 30 :7-8 *Journal de gestion et d'économie médicales* 469.

les restrictions budgétaires dans le domaine de la santé ont conduit les organisations à tenter de répondre à ces coupures en modifiant leurs politiques d'évaluation du travail et en passant à une gestion par « flux tendus » :

« La rotation des lits augmente et avec elle s'impose une gestion de l'activité « en flux tendus ». Aussitôt qu'un patient sort, il est remplacé par un autre souvent déjà arrivé, qu'il faut accueillir et pour lequel toute la planification des soins doit être rapidement mise en place. Entre-temps, il aura fallu faire le ménage des chambres ou désinfecter intégralement les salles opératoires selon des normes d'hygiène de plus en plus strictes. Le phénomène est encore plus marqué dans les services ambulatoires, confrontés à un flux continu de patients qui entrent et ressortent dans la journée pour des interventions brèves. La charge de travail est de plus en plus lourde et s'accompagne fréquemment du sentiment d'un manque de personnel pour y faire face »⁸².

Grevin insiste alors sur le rôle des cadres, qui s'est profondément transformé par l'arrivée du tournant gestionnaire et le prisme de la performance au travail, tant sur le plan du rôle à jouer (évaluer le travail) que des priorités (quantité). Ceux-ci sont désormais responsables de mettre sur pied des politiques d'évaluation visant à accroître le plus possible la « performance » au travail, pour faire face au manque de moyens.

Enfin, toujours pour illustrer ce « tournant gestionnaire », nous pouvons nous appuyer sur les travaux de Martine Verlhac qui, notamment dans un article de 2010, s'est intéressée aux suicides au travail⁸³. Reprenant à son compte la thèse de Dejours, Verlhac mentionne que la doctrine de gestion introduite dans les années 1980-1990 a progressivement modifié l'organisation du travail en « centre de profit » contre ce qui était auparavant associé aux métiers. Ainsi, selon Verlhac, le concept traditionnel de valeur et de reconnaissance du travail (du métier) est désormais remis en cause par le nouveau concept de rentabilité et de profit axé sur les objectifs financiers :

« Le travail comme producteur de valeurs et de sens est anéanti au profit exclusif d'objectifs financiers. Dès lors, la reconnaissance du travail est dénaturée. La

⁸² Grevin, *supra* note 81 à la p 472.

⁸³ Martine Verlhac, « Suicides au travail : le tournant gestionnaire et le déficit philosophique », (2010) 657 :1 Les Temps Modernes 235.

rétribution symbolique du travail qui passe par le « jugement d'utilité économique, technique ou sociale »⁸⁴.

Selon Verlhac, la « colonisation du monde du travail » engendré par les nouvelles méthodes de gestion, amène inévitablement « des modes d'évaluation erronés et catastrophiques », puisque ces évaluations reposent essentiellement sur une mesure du travail pratiquement impossible à atteindre sans un coût sur la santé. L'auteure cite l'exemple de *l'Orange Management School* (affaire Orange) comme exemple barbare des effets (suicides) de cette nouvelle conception du travail engendré par ce tournant gestionnaire :

« [S]i l'on voulait avoir une preuve que ce tournant gestionnaire s'est impitoyablement instauré dans la conception du travail, il suffit de consulter sur Mediapart l'effrayant document de l'Orange Management School, où l'on découvrira que, sous couvert de formation et de « projets professionnels », on veut convertir de force les salariés à ce tournant et dans le même temps, parce que l'on prévoit déjà leur dégoût, les pousser dehors. Un article du Monde du 26 septembre 2009 relate assez clairement le mouvement infernal produit à France Télécom par le TTM, « Time-To-Move », traduit par les salariés comme « Tire-Toi-Maintenant », mais aussi l'abandon des valeurs de service public au profit de l'injonction de « faire du chiffre »⁸⁵.

Ainsi, selon ces travaux, l'imposition par ces nouveaux gestionnaires de procédures d'évaluation du travail individualisées pour accroître la rentabilité et l'efficacité du travail modifie complètement la conception du travail, autrement axé sur le métier et le savoir-faire. Maintenant, les travailleurs sont évalués constamment, en direct et avec leur « accord contractuel », et leurs tâches sont standardisées et totalement individualisées. La notion de « sens du travail » n'a plus aucun sens pour les travailleurs. Dans le même temps, « l'art d'évaluer » et de mettre en œuvre des indicateurs et des objectifs de performance pour augmenter le profit de l'entreprise est désormais une science dédiée.

⁸⁴ Verlhac, *supra* note 83 à la p 237.

⁸⁵ *Ibid* à la p 238.

1.3 Critique de la littérature sur la procédure d'évaluation du travail

Dans ce contexte, certains travaux se sont penchés spécifiquement sur un aspect ou un mécanisme au cœur de ce « tournant » : les procédures d'évaluation, leur contenu, leur mise en œuvre et, parfois, leurs effets. Globalement, nous pouvons déjà relever *a minima* qu'un élément ressort de la littérature disponible : la méthode et les critères de ces évaluations comportent d'importantes lacunes.

Les travaux disponibles s'attardent en particulier à la question de la subjectivité de l'évaluation et l'imposition de critères ambigus et temporels des objectifs (1.3.1). De fait, cette subjectivité, cette temporalité et ces ambiguïtés peuvent se traduire par des « encouragements » à la concurrence entre travailleurs afin de favoriser, notamment, une « rationalisation » des coûts et une réduction des effectifs (1.3.2).

1.3.1 Les critères scientifiques de l'évaluation du travail

Certains travaux disponibles sur les évaluations contestent le caractère scientifique ou rigoureux des outils mobilisés pour évaluer et mesurer la performance des travailleurs et la pertinence des critères retenus. Ils visent notamment les éléments qui viennent biaiser l'appréciation de la performance, comme l'abus d'autorité, le manque de ressources, le jeu de pouvoir ou l'absence de cadre formel (1.3.1.1), tandis que d'autres s'intéressent plutôt aux objectifs imposés, qui sont souvent considérés comme contradictoires, inadaptés et démesurés (1.3.1.2).

1.3.1.1 La subjectivité dans l'appréciation

Parmi les auteurs qui sont interrogés sur les éléments qui influencent l'appréciation de la performance, certains, comme Michael Raith et Guido Friebel, s'attardent à l'abus de pouvoir et à la rétention d'information⁸⁶. D'autres, comme Pauline Beau, questionnent les critères subjectifs et sous-entendus de l'évaluation comme la réputation. Enfin, certains travaux s'attardent au manque

⁸⁶ Michael Raith et Guido Friebel « Abuse of Authority and Hierarchical Communication » (17 août 2001), en ligne (pdf) : [SSRN <papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=280010>](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=280010).

de moyens pour la réalisation des évaluations et le jeu de pouvoir des acteurs concernés⁸⁷. Nous reviendrons rapidement sur ces différents enjeux.

Sur la question de l'abus d'autorité des cadres lors de l'évaluation et de l'appréciation de la performance, les travaux de Raith et Friebel sont particulièrement éclairants⁸⁸. En analysant les conflits potentiels entre les supérieurs hiérarchiques et les subordonnés, Raith et Friebel relèvent qu'une structure hiérarchique mettant en concurrence les travailleurs, par une communication en « chaîne de commandement », peut inciter les supérieurs à ne pas transmettre l'information adéquate (rétention d'information) aux subordonnés pour ainsi limiter les moyens d'atteindre la performance attendue ou optimale. Les raisons motivant la rétention d'information et l'évaluation négative qui s'en suit, peuvent, notamment, résider dans la crainte du supérieur d'être remplacé par un subordonné démontrant une trop grande productivité. Il y aurait donc ici un jeu de pouvoir interférant dans l'encadrement de la performance des travailleurs :

« Since organizations seek to fill positions with the most qualified employees, a subordinate may try to convince top management that she is better suited for her supervisor's position than the incumbent. Accordingly, managers sometimes see their subordinates as threatening »⁸⁹.

Plus récemment, l'auteure Pauline Beau s'est intéressée quant à elle à la subjectivité des critères de l'évaluation et aux effets des relations interpersonnelles⁹⁰. Analysant les liens entre l'utilisation d'un système d'évaluation du travail individuelle et le stress professionnel, Beau mentionne que les relations interpersonnelles sont un facteur majeur influençant la mesure de la performance du travailleur. À cet effet, l'auteure mentionne que les relations interpersonnelles interfèrent dans la mesure de la performance, au point de rendre les critères prétendument objectifs « opaques et incompréhensibles » pour la personne évaluée. De fait, les évaluations professionnelles masquent

⁸⁷ André Petit, *Gérer la performance des ressources humaines : état des connaissances*, recueil de cours, Faculté d'administration, Université de Sherbrooke, 2010.

⁸⁸ Raith et Friebel *supra* note 86.

⁸⁹ *Ibid* à la p 1.

⁹⁰ Pauline Beau, « Évaluer la performance individuelle sur les résultats : de la recherche d'efficacité au stress professionnel » (2015) en ligne (pdf) : *Conférence internationale de Management stratégique* <strategie-aims.com/conferences/25-xxiveme-conference-de-l-aims/communications/3443-evaluer-la-performance-individuelle-sur-les-resultats-de-la-recherche-d-efficacite-au-stress-professionnel/download>

des critères subjectifs et inconnus par le travailleur, tels que leur réputation au sein du milieu de travail ou encore les affinités qui affectent leur évaluation. À ce sujet, Beau conclut son travail comme suit :

« Notre étude empirique montre que les relations interpersonnelles rendent les critères (des systèmes d'évaluation quantitatifs) opaques et incompréhensibles par le salarié. En ce sens, cette interaction rend la mesure de la performance du salarié subjective et imprécise. Même si les critères objectifs demeurent, d'autres critères subjectifs (et inconnus par le salarié) viendront compléter l'évaluation de la performance du salarié »⁹¹.

Au Québec, nous pouvons également mentionner la contribution d'André Petit, qui s'est intéressé aux éléments d'erreur pouvant biaiser l'appréciation de la performance. Toutefois, il insiste, quant à lui, sur le manque de moyen pour réaliser ces évaluations⁹². Plus précisément, selon Petit, un très grand nombre d'entreprises ne consacrent pas assez de ressources dans le processus formel d'évaluation. De fait, selon une recherche étatsunienne réalisée en 2008 par Bersin et al., 70 % des entreprises n'ont pas de processus formel en matière de gestion de la performance, ce qui laisse très souvent la place à des pratiques arbitraires de la part des gestionnaires, ces derniers bénéficiant alors d'une large latitude dans le processus d'évaluation⁹³. Petit poursuit en relevant que les évaluations sont généralement réalisées rapidement, sans étapes préalables, sans objectifs précis. Elles sont essentiellement sommatives et non formatives et ont principalement pour effets d'accroître les tensions entre employeurs et employés, ou entre employés. Par conséquent, lorsque les évaluations sont effectuées sans processus formel, de manière « isolée » pour reprendre la formule de Petit, c'est-à-dire laissées à la discrétion du supérieur, elles peuvent encourager les tensions entre le supérieur et le subordonné. À ce titre, lorsque les évaluations

« [...] n'existent que de façon isolée, les évaluations sommatives⁹⁴ ne servent qu'à attiser les hostilités entre les gestionnaires et les employés, principalement parce

⁹¹ Beau, *supra* note 90 à la p 21.

⁹² Petit, *supra* note 87.

⁹³ *Ibid* à la p 2.

⁹⁴ Selon Petit, les évaluations sommatives « consistent à porter un jugement « global et définitif » sur la performance observée pendant la période établie. Reposant idéalement sur des normes et critères préalablement choisis, ces évaluations servent à prendre plusieurs décisions administratives, comme, par exemple, celles qui ont trait au maintien en emploi » Voir *Ibid* à la p 28.

que l'absence d'étapes préalables essentielles constituera alors un terrain fertile aux nombreuses erreurs possibles d'évaluation, de telle sorte que les perceptions des utilisateurs d'un tel système ne pourront être que négatives »⁹⁵.

L'auteur insiste alors pour identifier plusieurs erreurs qui limitent la validité et l'utilité des évaluations du travail. L'une d'entre elles est la mesure des critères⁹⁶. Petit prend l'exemple d'une épreuve sportive où, malgré le fait que les juges sont compétents et que les critères de performance sont connus, certains peuvent fournir des notes peu crédibles (en comparaison des autres juges), ce qui entache le processus d'évaluation de la performance de l'athlète. Cette situation est similaire dans une entreprise où les évaluateurs n'appliquent pas, avec la même intensité, les objectifs de performance. À titre d'exemple, l'un des évaluateurs accordera une importance particulière à la qualité du travail et à la compétence technique du travail, alors qu'un autre évaluateur accordera plus d'importance à la quantité de travail et aux comportements appropriés avec la clientèle. Cela peut amener, selon Petit, à de l'ambiguïté, voire de la partialité et à une faible validité de l'évaluation.

Comme autre source d'erreur, Petit cite celles qui découlent de la politique organisationnelle ou des rapports humains, des interactions, des alliances « politiques »⁹⁷. À titre d'exemple, un travailleur qui ne performe pas, pourrait, malgré son rendement déficient, obtenir une évaluation positive, si ce dernier appui et soutien son supérieur auprès de la haute direction (alliance et jeu politique). Là encore, comme Raith, Friebel ou Beau, l'auteur met l'accent sur l'enjeu lié au jeu des acteurs, enjeu qui influence positivement ou négativement la perception de l'évaluateur face à la performance du travailleur évalué.

Ces travaux mettent ainsi en lumière le fait que l'évaluation n'est souvent pas « objective », qu'elle est entachée par la subjectivité de l'évaluateur. Bien que certains travaux insistent sur le fait que les évaluations de la performance sont considérées comme indispensables par les employeurs, Petit recommande, pour éviter ce type d'erreurs, que les critères et normes servent

⁹⁵ Petit, *supra* note 87 à la p 27.

⁹⁶ *Ibid* à la p 29.

⁹⁷ *Ibid*.

aux évaluations de rendement ne soient pas laissés à la seule discrétion des évaluateurs⁹⁸. Mais dans tous les cas, souligne-t-il, il est impossible, même avec une formalisation de la procédure, d'éliminer complètement le caractère subjectif de l'évaluation.

Le problème majeur, comme l'a déjà souligné Dejours, est que ces faiblesses méthodologiques et l'absence de fondements scientifiques rigoureux ont d'importantes conséquences sur la santé des travailleurs et des travailleuses⁹⁹. Aussi, par leur fréquence et leur caractère individuel, elles contribuent à instaurer un climat d'incertitude, de crainte, voire de « peur », qui favorise à son tour le développement d'un sentiment d'injustice. À cet effet :

« L'évaluation individualisée des performances fait peur. Parce que, faute de fondements scientifiques rigoureux, faute de méthodes ou plus exactement de méthodologie digne de ce nom, chacun peut en faire l'expérience, l'évaluation contient une part d'arbitraire. Avec l'évaluation individualisée des performances, la peur a fait son entrée massive dans le monde du travail. Les sentiments d'injustice à propos des appréciations portées sur les travailleurs n'ont rien de nouveau »¹⁰⁰.

1.3.1.2 Le caractère indéfini et contradictoire des objectifs d'évaluation

Outre l'appréciation subjective de l'évaluation du travail par les évaluateurs en raison de leurs « biais » ou de leurs « intérêts », l'établissement et la définition des critères de l'évaluation peuvent être problématiques. Certains travaux s'interrogent ainsi sur le caractère inadéquat des critères et des objectifs d'évaluation, d'autres se questionnent plutôt sur leur caractère contradictoire et certain sur leur aspect « temporel ». Nous reviendrons sur ces différents problèmes.

Parmi les auteurs qui se sont interrogés sur le caractère inadéquat des objectifs, nous pouvons nous appuyer une nouvelle fois sur le travail de Dejours¹⁰¹. Concrètement, note l'auteur, certains emplois de services nécessitent une mobilisation subjective (ingéniosité, efforts...) du travailleur

⁹⁸ Petit, *supra* note 87 aux pp 30-31.

⁹⁹ Christophe Dejours, « Critique et fondements de l'évaluation » dans Christophe Dejours, dir, *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation*, Éditions Quæ, Versailles, 2003.

¹⁰⁰ *Ibid* à la p 47.

¹⁰¹ *Ibid*.

dans l'accomplissement du travail qui ne peut pas être visible lorsqu'on mesure la performance. À ce titre, de nombreuses compétences sont ignorées lors de l'évaluation, car invisibles :

« Les économistes parlent à ce propos de « tâches immatérielles », ce qui souligne l'invisibilité déjà commentée du « travailler » effectif. Or, il n'y a strictement aucune proportion entre l'effort, l'habileté, le savoir-faire, l'ingéniosité de l'agent, d'une part, et ce qui est visible de l'autre, à savoir le chiffre d'affaires, le nombre d'usagers reçus et informés, ou encore le nombre de dossiers traités, d'autre part »¹⁰².

Pour appuyer ses propos, Dejours prend l'exemple d'un travailleur social qui, confronté à un dossier complexe, consacrerait un plus grand nombre d'heures à ce dernier. Malheureusement, lors de la mesure de son évaluation, ce travailleur comptabiliserait moins de dossiers traités, ce qui le rendrait, d'un strict point de vue comptable, « moins » performant. Cet exemple vaut tout aussi bien pour l'évaluation du travail d'un avocat, d'une infirmière, d'un médecin ou d'un professeur.

De manière analogue, les auteurs Yves-Frédéric Livian et Christophe Baret font état dans l'un de leurs articles portant sur la structuration des objectifs de productivité, de l'inadaptation partielle des normes/objectifs de productivité¹⁰³. Selon ces auteurs, ces objectifs qui se fondent sur la quantité par unité de temps ne prennent pas en compte la complexité et la variabilité du travail. À titre d'exemple, chez les travailleurs de télécommunications, le nombre de cas traités par technicien et le taux de filtrage sont les indicateurs de performance individuelle des techniciens. Toutefois, le type de matériel et le type de panne traitée influencent les interventions qui peuvent nécessiter de plus longs délais. Par conséquent, les objectifs de performance ne tiennent pas compte de la réalité du travail, tel qu'illustré dans les passages suivants :

« Disponibilité du client, complexité variable des problèmes à résoudre, absentéisme de dernière minute, nécessite de fidéliser la main-d'œuvre, l'encadrement intermédiaire doit composer avec toutes ces contraintes qualitatives ignorées ou sous-estimées par la direction »¹⁰⁴.

¹⁰² Dejours 2003, *supra* note 99 à la p 32.

¹⁰³ Yves-Frédéric Livian et Christophe Baret, « Le contrôle de la productivité dans les activités de service : peut-on dépasser les outils tayloriens » (2002) 1:91 Travail et Emploi 71.

¹⁰⁴ *Ibid* à la p 74.

« [I]l y a bien inadéquation partielle des outils de gestion, fondés sur la quantité par unité de temps, et la nécessaire prise en compte de la complexité et variabilité de la prestation »¹⁰⁵.

Ainsi, pour certains travailleurs, cette « inadéquation partielle des outils de gestion »¹⁰⁶ peut amener à considérer les objectifs comme irréalistes ou démesurés.

D'autres auteurs se sont davantage intéressés au caractère contradictoire des objectifs multiples. Parmi ceux-ci, citons l'étude de Maya Bacache-Beauvallet qui fait état, dans l'un de ses articles portant sur les effets pervers de la rémunération variable, de la difficulté à fixer les objectifs, en raison d'une contradiction entre les indicateurs de performance¹⁰⁷. C'est, notamment, le cas en ce qui concerne le caractère multitâche de certains emplois. Ce type d'emploi conduit à minimiser certaines tâches puisque « [l']allocation de l'effort de l'employé entre ces différentes tâches : travailler pour améliorer une tâche se fait aux dépens d'une autre »¹⁰⁸. Prenant l'exemple du système judiciaire en France, elle relève que la mesure de la rapidité de traitement des litiges incite les juges à traiter plus rapidement certains dossiers, ce qui se fait au détriment de la qualité, notamment sur le plan de la précision du jugement. Ainsi l'auteure résume cela comme suit :

« Les objectifs multiples peuvent être contradictoires. L'argument multitâche rappelle que les agents font des arbitrages entre les différentes tâches et que valoriser une tâche revient à en dévaloriser une autre »¹⁰⁹.

Outre la contradiction ou le caractère inadéquat des objectifs, certains auteurs mettent l'accent sur les objectifs chiffrés des évaluations. Ainsi, Déjours, a notamment tenté de dénoncer un des effets pervers de l'imposition d'objectifs quantifiables, qui amènent une course effrénée à la performance quantitative au détriment de la qualité du travail et de la santé des travailleurs¹¹⁰. Selon ce dernier, l'appel constant à la valorisation par le chiffre amène les travailleurs à négliger la

¹⁰⁵ Livian et Baret, *supra* note 103 à la p 77.

¹⁰⁶ *Ibid.*

¹⁰⁷ Maya Bacache-Beauvallet, « Rémunération à la performance Effets pervers et désordre dans les services publics » (2011) 4 :189 Actes de la recherche en sciences sociales 58.

¹⁰⁸ *Ibid* à la p 64.

¹⁰⁹ *Ibid* à la p 66.

¹¹⁰ Déjours 2003, *supra* note 99.

qualité pour l'aspect quantitatif. À titre d'exemple, prenons le cas des chercheurs universitaires, le fait que les professeurs doivent se soumettre à des « quotas » de publications et éléments connexes (publication d'un nombre X d'articles à comité de lecture, X chapitres de livre, X demandes de subventions, X cours, X étudiants aux cycles supérieurs encadrés, etc.) amène ces derniers à consacrer moins de temps à certains étudiants, ce qui n'est évidemment pas sans conséquence sur la qualité du travail fourni et sur le « sens du travail » d'enseignant.

Le travail de Dejours amène d'autres auteurs à s'interroger sur l'imposition quantifiable d'objectifs. Ainsi, Roland Gori Abelhauser et Marie-Jean Sauret considèrent que les objectifs chiffrés des évaluations du travail sont une forme de servitude volontaire¹¹¹. Les deux chercheurs qui s'interrogent en particulier sur les effets pervers des évaluations chiffrées relèvent que l'objectivité prétendument accordée aux évaluations chiffrées est en réalité une objectivité formelle qui est « parée du prestige du chiffre, donc scientifique, donc non interrogeable »¹¹². Ce « conformisme » à l'égard des évaluations dites objectives formelles, chiffrées, peut s'assimiler à une forme de « servitude volontaire », puisque les travailleurs ne peuvent plus se démarquer par leur singularité, contraints de se conformer aux normes applicables. À ce titre, notent les auteurs dans les deux extraits suivants :

« [C]'est une idée dangereuse de penser qu'il puisse y avoir une évaluation automatique chiffrée, systématique, complètement objective, et qui vous appelle à participer à cette objectivité, alors que vous avez bien le droit de ne pas être comme les autres, d'avoir une pratique différente. Il y a dans la culture de l'évaluation, le désir d'imposer des normes, d'humilier l'autre, de le faire céder sur son être »¹¹³.

« Cette civilisation « d'usurier » tend à rendre légitime la « malédiction » du capitalisme énoncé autrefois par Marx : « il ne faut pas dire qu'une heure de travail d'un homme vaut une heure de travail d'un autre homme, mais plutôt

¹¹¹ Alain Abelhauser et al., *La folie évaluation : les nouvelles fabriques de la servitude*, Édition Les Mille et une nuits, Fayard, Paris, 2011.

¹¹² *Ibid* à la p 5.

¹¹³ *Ibid* à la p 6.

qu'un homme d'une heure vaut un autre homme d'une heure ». Le temps est tout, l'homme n'est plus rien »¹¹⁴.

D'autres travaux contestent les critères temporels des objectifs de performance. Parmi ces travaux, nous pouvons, notamment, citer les travaux de Daniel Mercure et Mircea Vultur¹¹⁵. Dans un ouvrage sur le rapport salarial, ces auteurs font un lien étroit entre les exigences « temporelles » et la notion de « flux tendu ». Pour ces auteurs, cette notion est intimement liée à la méthode dite du *Lean management* qui s'est déployée dans certains secteurs, tout particulièrement dans l'industrie de la restauration, de l'épicerie ou de la santé¹¹⁶. Il s'agit alors de chronométrer le travail et d'éliminer les « temps morts » et les stocks en mobilisant des travailleurs indirects (surveillants et ouvriers de maintenance) pour assurer la continuité du flux de production. Ce type de flux est étroitement lié à la « pression du temps », dans lequel chaque travailleur doit exécuter sa tâche en un temps prédéfini.

Pour démontrer l'importance de ce modèle dominant dans nombre d'industries, les auteurs citent l'exemple des *fast-foods*, où de la sortie du congélateur jusqu'aux mains du consommateur, le sandwich est en mouvement constant et n'est pas « stocké ». Ce dernier devant être préparé sur mesure et dans des temps prédéfinis, sous peine d'être jetés. Ces auteurs mentionnent que le rapport du travail s'est donc modifié par les techniques et normes socioproductives (normes dites de « qualité totale ») qui tendent à repousser la prescription du travail vers l'imposition d'objectifs quantifiables (préparer un sandwich en X unités de temps, par exemple), dans un temps limité. Cela contribue à l'asservissement dénoncé par les auteurs sur la compréhension de l'utilisation des « flux tendus » dans l'accroissement de la pression des travailleurs. Pour reprendre un exemple des auteurs, citons le secteur des épiceries. Le nombre de caissières est calculé pour qu'une file de 3 à 5 personnes soit constante, et ce afin de maintenir le rythme de travail, rythme qui est en constante augmentation, en raison des améliorations productives (tapis roulant, code et

¹¹⁴ Abelhauser et al, *supra* note 111 à la p 12.

¹¹⁵ Daniel Mercure et Mircea Vultur, *Dix concepts pour penser le nouveau monde du travail*, Édition Herman, Paris, 2019.

¹¹⁶ Pour en apprendre davantage sur la méthode du Lean management, voir notamment James P. Womack et al., *The Machine That Changed the World*, Édition Harper Perennial, New York, 1990.

numérisation des codes à barres). Par conséquent, ce système productif à flux tendu amène à une « pression des temps ».

Certains auteurs mobilisent encore le terme de « servitude volontaire » pour qualifier cette fois la notion de flux tendu. À cet égard, Jean-Pierre Durand s'est également intéressé aux « flux tendus » et de leurs effets sur les travailleurs¹¹⁷. Recourant au concept « d'implication contrainte », Durand relève que les travailleurs sont contraints de s'impliquer dans le système de production en flux tendu en fonction des attentes de l'employeur. Tributaire d'une stratégie délibérée de gestion du travail qui se traduit par une internalisation de la contrainte où il n'y a plus de distinction entre l'intérêt du travailleur et celui de l'employeur, Durand mentionne qu'il y a là encore une forme de servitude volontaire pour répondre à des exigences « inédites » dans l'histoire du capitalisme :

« Loin du rapport de domination brute à l'ancienne, le nouveau capitalisme met en place une chaîne invisible, autoentretenu par ceux-là mêmes qu'elle aliène, une forme de servitude volontaire [...] L'impératif du « flux tendu », sans stocks, sans pause dans la circulation du produit, pousse à l'extrême l'exploitation du temps de travail pour satisfaire des exigences de rendement inédit dans l'histoire du capitalisme »¹¹⁸.

En bref, selon ces différents travaux, les objectifs de performance ne sont pas adaptés à la réalité des travailleurs. Ces derniers sont souvent contradictoires et sont marqués par l'imposition d'exigences temporelles à la fois explicites et implicites, très souvent inatteignables. Pour Durand en particulier, ces évaluations et leurs critères sont alors des éléments clés de l'« exploitation du temps de travail »¹¹⁹.

1.3.2 Les effets ou les conséquences de l'évaluation du travail

L'imposition d'une procédure d'évaluation du travail qui passe d'une évaluation centrée sur des tâches à exécuter à la mise en place d'objectifs de performance chiffrés à atteindre a

¹¹⁷ Jean-Pierre Durand, *La Chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, 1^{ère} éd, Éditions du Seuil, Paris, 2012.

¹¹⁸ *Ibid.*

¹¹⁹ *Ibid.*

inévitablement d'importantes conséquences sur la santé des travailleurs, conséquences qui commencent à être relativement bien documentées.

Ainsi, comme le notent Chantal Leclerc, cette évaluation du travail se traduit par une augmentation de la flexibilité et une intensification du travail qui augmentent le stress au travail (1.3.2.1)¹²⁰ ou encore par une atteinte au collectif de travail comme en fait état Dejours (1.3.2.2)¹²¹.

1.3.2.1 Flexibilité – intensification du travail

De nombreux auteurs se sont penchés sur la manière dont l'évaluation du travail peut se traduire concrètement par un accroissement de la charge de travail, notamment par la réduction minimale du nombre d'employés. Lorsque chaque tâche est évaluée de manière quantifiée, chiffrée, les entreprises peuvent de fait diminuer leur effectif. À titre d'exemple, lorsqu'une entreprise a trois caissier(ère)s et entame une évaluation du travail à l'issue duquel le temps de traitement d'un client est évalué à 5 minutes par caissier(ère), cette entreprise qui a une moyenne de 50 clients par jours, n'a plus besoin de trois caissières, puisqu'une seule suffit. Ou encore, l'entreprise peut imposer la parcellisation des tâches à la personne à la caisse qui doit alors effectuer plusieurs tâches parcellisées de postes différents, comme servir le client, placer la marchandise dans les rangées, etc. Ces éléments font partie d'un processus de flexibilisation du travail, c'est-à-dire un processus pour rendre le travail plus flexible aux besoins de la production et qui s'appuie sur les évaluations chiffrées de chaque tâche. Par conséquent, la flexibilité suit inévitablement l'évaluation du travail (évaluer les fonctions du poste pour rendre le travail flexible - hausser la productivité).

Certains chercheurs se sont davantage interrogés sur les effets que peut avoir cette flexibilité sur l'organisation du travail (rationalisation des coûts), tandis que d'autres ont plutôt insisté sur les effets de cette flexibilité sur la santé des travailleurs (accroissement de la tâche, surcharge de travail).

¹²⁰ Voir Chantal Leclerc, « Intervenir contre le harcèlement au travail : soigner et sévir ne suffisent pas » (2005) 7 :3 Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé 1.

¹²¹ Voir notamment Isabelle Gernet et Christophe Dejours, « Évaluation du travail et reconnaissance » (2009) 2 :8 Nouvelle revue de psychosociologie 27.

Parmi les auteurs qui se sont questionnés sur les effets de la flexibilité sur l'organisation du travail, nous pouvons citer le travail d'Antoine Valeyre¹²², qui étudie les formes d'intensification du travail dans un contexte industriel français. Pour cet auteur, l'intensification du travail s'est traduite par la pluralité des contraintes de production en lien avec la flexibilisation du travail. La flexibilisation du travail est intimement liée aux développements de nouveaux principes de management (standardisation et rationalisation). Ces principes amènent certains travailleurs à devoir orienter leur travail pour satisfaire à des exigences de productivité, pour la plupart chiffrées : fabriquer un nombre X de produits, de qualité (livrer un produit avec 0 défaut), de délai (livrer un produit dans un délai minimal), de fiabilité et de rendement des équipements (fabriquer le produit en mesurant l'efficacité des moyens matériels utilisés) et de personnalisation (fabrication de produit personnalisé et diversifié).

Pierre Bardelli s'intéresse quant à lui aux causes et facteurs qui contribuent au développement des exigences de flexibilité¹²³. À cet effet, selon Bardelli, la notion de flexibilité est d'abord liée à l'organisation du travail et au modèle économique capitaliste, soit celui de produire davantage (en terme quantitatif). Pour arriver à produire davantage, les entreprises évaluent alors le travail et imposent des normes chiffrées de performance flexible aux besoins de la productivité. Il identifie alors plusieurs éléments permettant de définir les prémisses de cette flexibilisation. Nous pouvons les regrouper en deux éléments soit : la logique de profitabilité de l'entreprise (réduction des coûts et élimination des temps morts) et la compétitivité de l'entreprise (flexibiliser les temps de travail et de production pour accroître la compétitivité). L'auteur note également que ces logiques de profitabilité et de compétitivité peuvent se traduire, à la suite de l'évaluation du travail, par une rationalisation des coûts de production en recourant, par exemple, à une réduction du nombre de postes de travail, sans pour autant réduire le nombre de produits à fabriquer par heure de travail. Les travailleurs demeurant en poste sont alors contraints d'augmenter leur cadence de travail, puisqu'ils sont moins nombreux pour accomplir un même nombre de tâches.

¹²² Antoine Valeyre, « Les nouvelles formes d'intensification du travail industriel : logiques technologiques, organisationnelles et économiques » (2004) 1 :24 *Économie du travail* 1993.

¹²³ Pierre Bardelli, « La flexibilité du travail, un enjeu pour le capitalisme contemporain » (2016) 11 :1 *Revue de l'organisation responsable* 5.

D'autres auteurs ont plutôt mis l'accent sur les effets de la flexibilité sur la santé des travailleurs. Parmi ceux-ci, citons, au Québec, le travail de Chantal Leclerc ¹²⁴. Elle tente d'identifier des pistes d'interventions pour lutter contre le harcèlement et elle s'interroge sur les processus de flexibilisation du travail et de leurs effets sur le rythme de travail des travailleurs (surcharge). Selon cette auteure, les pratiques de flexibilisation liées aux pratiques d'efficacité de performance (évaluation et imposition d'un rendement croissant par des objectifs) se traduisent concrètement par la rationalisation budgétaire et la réduction d'effectifs et amènent à une intensification du travail. À ce titre, la main-d'œuvre, confrontée à une pression liée aux actionnaires (maximisation des profits) et normes de qualité, doit satisfaire aux objectifs dans de courts délais, et ce avec une marge de manœuvre restreinte. Tout ceci amène inévitablement les travailleurs à outrepasser leur capacité physique et psychique. Cette surcharge permanente de travail, issue de ses nouvelles conditions de travail, peut occasionner des erreurs dans le travail et ultimement mener à des malentendus, tensions et conflits. Par conséquent, il y a plus de risque de violence, tel que le harcèlement, en pareil contexte.

Dans le même sens, l'auteure Laurence Théry s'est interrogée sur les objectifs et les effets sur la santé des travailleurs de l'évaluation du travail. Elle relève que ces évaluations se traduisent souvent par l'imposition d'une flexibilité accrue (délais serrés, polyvalence, etc.)¹²⁵. Or selon Théry, l'évolution des modes d'organisation de la production dans l'intégration des contraintes marchandes et de flexibilité (délais, polyvalence des travailleurs, etc.) peut conduire à une désorganisation du travail. Plus précisément, en prenant l'exemple d'une entreprise de conditionnement de lait en France, l'auteure constate que l'ensemble des travailleurs occupe plus d'un poste (polyvalence), que personne ne connaît sa fonction spécifique, que la production est en continu (7 jours sur 7) et que les moyens de production sont restreints au minimum par une rationalisation des effectifs. Pour satisfaire aux objectifs de performance, les travailleurs se retrouvent dans un système de production sous tension, qui mène à de l'absentéisme, à un accroissement de la tâche et, ultimement, à des accidents de travail :

¹²⁴ Leclerc, *supra* note 120.

¹²⁵ Laurence Théry « Face à l'intensification, quand les syndicalistes interrogent leurs pratiques » (2009) 2 :58 Mouvements 117.

« Le travail est désorganisé. Plus personne ne sait quelle est sa fonction spécifique. L'électromécanicien va chercher des étiquettes quand les ouvriers de production n'ont pas le temps. Le chef de poste remplace les pilotes quand ils sont en pause... Certains pilotes ne prennent plus de pause (ils n'ont plus le temps de manger), les absences se multiplient de sorte que la quatrième semaine de repos est souvent mobilisée pour assurer les remplacements. Face aux glissements de tâches, les salariés cherchent des parades ; la réorganisation a modifié la prescription sur le mode du « débrouillez-vous ! ». Certains y voient une opportunité, car le travail est plus diversifié, d'autres un travail supplémentaire sans reconnaissance de l'entreprise »¹²⁶.

Pour terminer, mentionnons une étude de Jean-Louis Laville qui date un peu, mais qui, dès 1992, faisait état des difficultés de conciliation entre les nouvelles exigences de travail (imposition de normes de performance et évaluation des temps de travail) et les anciennes caractéristiques du travail de production (taylorienne- surveillance directe du travail)¹²⁷. La conciliation contradictoire entre ces éléments amène les travailleurs à remplir différents postes aux tâches parcellisées et amène à une augmentation de la charge mentale, en raison du nombre important d'opérations à mémoriser et à atteindre (temps prédéfini). Ainsi, selon l'auteur :

« La tentative de concilier ces exigences contradictoires se manifeste dans des choix comme celui qui consiste à demander aux salariés de pouvoir remplir plusieurs postes aux tâches parcellisées plutôt que d'aller vers la polyvalence par l'enrichissement des tâches [...] L'augmentation du nombre d'opérations à mémoriser, la vigilance et le contrôle demandés à tous les postes impliquent une charge mentale plus forte. Si un travail exclusivement manuel pouvait permettre plus de disponibilité d'esprit et contrecarrer le repli sur soi, l'état de réflexion permanente nécessaire pour « faire vite et bien » engendre un effet de stress »¹²⁸.

En bref, pour résumer, l'évaluation du travail conduit presque nécessairement, mécaniquement à rendre le travail plus exigeant, plus rapide et surtout plus flexible. Cela engendre inévitablement une intensification du rythme de travail marquée, entre autres, par l'imposition de norme de productivité, de tâches parcellisées et désorganisées ou encore par une rationalisation des effectifs.

¹²⁶ Théry, *supra* note 125 à la p 120.

¹²⁷ Jean-Louis Laville, « Éléments pour une sociologie de la participation dans l'entreprise en France (1982-1992) » (1992) 1 :18-19 Cahiers de recherche sociologique 241.

¹²⁸ *Ibid* à la p 250.

1.3.2.2 L'atteinte du collectif de travail

En plus de contribuer à une intensification du travail et à des exigences de flexibilité, l'évaluation du travail conduit très souvent à la détérioration du climat de travail. En d'autres termes, la procédure d'évaluation individualisée du travail n'est pas sans conséquence sur le collectif de travail. De nombreux auteurs soulignent en effet qu'elle contribue à favoriser une mise en concurrence accrue entre travailleurs qui sont alors chacun responsables, individuellement, de leur propre performance au travail. Cherchant à remplir des objectifs, le plus souvent chiffrés, à être les « meilleurs », les travailleurs sont prêts à tout pour « gagner » la course de la performance, allant même jusqu'à utiliser des propos méprisants créant ainsi un climat de travail hostile. Ce climat hostile, pour reprendre les propos de Daniel Mercure, amène l'entreprise à gérer « de moins en moins des conflits collectifs de travail et arbitre de plus en plus des tensions interpersonnelles »¹²⁹.

Parmi les auteurs ayant contribué à analyser les effets de cette procédure individuelle de l'évaluation du travail, Alan Ehrenberg conteste les effets de la culture de performance individuelle sur le fonctionnement des entreprises, alors que d'autres, comme Dejours, étudient les effets de cette procédure individuelle sur la santé et le climat de travail.

Alan Ehrenberg, fut l'un des premiers auteurs à apporter un regard critique sur le « culte de la performance », en 1992¹³⁰. Ce dernier critique alors la nouvelle idéologie de la performance, idéologie liée selon lui à une entreprise « modèle » dans laquelle chaque individu devient le professionnel de sa propre performance. Selon ce dernier, « le chef d'entreprise est devenu un modèle de conduite pour chacun alors qu'il était l'emblème de la domination des gros sur les petits »¹³¹.

¹²⁹ Daniel Mercure, « Le nouveau modèle de pouvoir et de domination au travail dans le mode de production postfordiste » (2013) *Sociologie* 744 à la p 762.

¹³⁰ Alain Ehrenberg, « Le culte de la performance » (1992) 1 :17 *Cahiers de sociologie économique et culturelle* 192.

¹³¹ *Ibid.*

À la suite de ces travaux, Nicola Aubert et al.¹³², se sont à leur tour interrogés sur l'idéologie de la quête de performance en identifiant les effets de l'individualité dans le fonctionnement de notre société. Pour ces derniers, la société actuelle encourage l'autonomie individuelle (contrôle de sa propre performance) et peut être liée à l'ère de « *l'homo performans* »¹³³. Selon ces auteurs, nous sommes actuellement dans un monde « obsédé par la performance », performance qui définit la valeur de chaque être humain¹³⁴. La société contemporaine démocratique céderait donc prochainement le pas à une société dite « égocratique », société dans laquelle la performance individualisée serait une valeur fondamentale.

D'autres auteurs se sont interrogés sur les effets de l'individualisation sur le collectif de travail. Parmi ceux-ci, nous pouvons s'appuyer sur le travail de Florence Jany-Catrice¹³⁵, qui en reprenant les constats des auteurs précédemment cités, s'interroge quant à elle sur le processus d'individualisation des rapports sociaux. Pour cette dernière, l'institutionnalisation des dispositifs de performance individuelle contribue à l'éclatement des collectifs de travail, puisque les travailleurs sont responsables de leur propre performance, au détriment de celle de leurs collègues. Cette idée de responsabilisation de l'individu et d'opposition des travailleurs entre eux dans l'accomplissement de la performance au travail de chacun peut donc prendre, selon cette auteure, la forme d'une domination liée à une « responsabilisation contrainte », élément théorisé par l'auteur Danilo Martuccelli dans une étude de 2004¹³⁶. Par cette posture, « la domination de certains groupes sur d'autres n'est que la résultante de choix ou de réussites individuelles »¹³⁷.

¹³² Nicola Aubert et al., « La performance, une nouvelle idéologie ? Critique et enjeux » dans Benoît Heilbrunn, dir, Paris, Édition La Découverte, 2004.

¹³³ *Ibid.*

¹³⁴ *Ibid* aux pp 73-78.

¹³⁵ Florence Jany-Catrice, *La performance totale : nouvel esprit du capitalisme ?* Presses universitaires du Septentrion, Villeneuve d'Ascq, 2012.

¹³⁶ Danilo Martuccelli, « Figures de la domination » (2004) 3 :45 *Revue française de sociologie* 469.

¹³⁷ Bernard Lahire, « L'anti-sociologie ou l'art de faire disparaître la domination sociale » (4 février 2016), en ligne : Observatoire des inégalités <[40](http://inegalites.fr/L-anti-sociologie-ou-l-art-de-faire-disparaitre-la-dominationsociale#:~:text=Nous%20sommes%20célèbres%20et%20reconnus,ont%20rien%20à%20voir%20avec.>.</p></div><div data-bbox=)

Au Québec, Jean-Marc Piotte a également apporté un regard critique quant aux effets liés au processus d'individualisation de la procédure d'évaluation¹³⁸. Selon cet auteur, cette individualisation déployée, notamment, par une politique de performance individualisée délibérée des entrepreneurs et des spécialistes en ressources humaines, stimule la concurrence en minant la solidarité et le collectif de travail et contribue au harcèlement au travail, notamment par des actes d'hostilités liées à une pression à la performance. Cette pression est autant ressentie par ceux qui se situent en deçà qu'au-dessus de la norme de performance :

« Les travailleurs, jadis unis collectivement contre les patrons, se divisent entre eux, intégrant les directives patronales. Le développement du harcèlement au travail est une conséquence de la nouvelle organisation du travail : chaque travailleur au sein d'un groupe semi-autonome de travail est appelé à devenir un contremaître et à faire pression sur celui qui performe moins bien »¹³⁹.

Cette analyse critique du rôle des évaluations dans les transformations des collectifs de travail qui semble idéaliser le monde du travail « passé » est également reprise par Pierre Boisard¹⁴⁰. Ce dernier a aussi interrogé les effets du processus d'individualisation de la procédure sur le collectif de travail, particulièrement sur l'aspect de la reconnaissance au travail. Pour Boisard, les relations du travail se seraient progressivement transformées vers une individualisation des rapports du travail, et ce au détriment des collectifs de travail. À ce titre, auparavant, lorsque les salariés accusaient des retards sur le plan de la production, ce n'était pas ressenti sur la base d'une dépréciation individuelle, mais sur « la conséquence logique de l'arbitraire patronal et de l'exploitation capitaliste »¹⁴¹. Il y avait alors un collectif de travail pour se défendre face au patronat. À l'heure actuelle, le manque de performance serait mis à la charge des individus via des processus d'évaluations individuelles du travail, toujours plus exigeantes.

¹³⁸ Jean-Marc Piotte, « L'individualisation de l'organisation du travail » (2009-2010) 1 :39 À bâbord ! Revue sociale et politique.

¹³⁹ *Ibid.*

¹⁴⁰ Pierre Boisard, « La reconnaissance dans le travail au risque de l'individualisation » (2010), en ligne : *Hal open science* (pdf) < hal.science/hal-00634118v1/file/reconnaissance_-_travail.pdf >.

¹⁴¹ *Ibid.*

La contribution individuelle des travailleurs à la performance de l'organisation est fréquemment évaluée et les salariés sont soumis de manière constante à la concurrence. En ce sens, selon Pierre Boisard

« [L]'évaluation est devenue plus incertaine, déstabilisante et de plus en plus fréquemment individualisée, ce qui fait porter aux individus et non au collectif ou à la structure la responsabilité des erreurs et dysfonctionnements. Elle tend également, en comparant les performances individuelles, à mettre les salariés en position de compétiteurs, y compris pour l'obtention des augmentations salariales individualisées. Il ne suffit plus de faire correctement son travail, il faut être meilleur que les autres »¹⁴².

Cette compétition relatée par Pierre Boisard a pour conséquence d'augmenter le stress au travail et de négliger l'effort de réalisation du travail de manière collective. Par conséquent, les travailleurs n'arrivent jamais à réaliser la performance attendue, ce qui la rend inatteignable. Les analyses de ces auteurs recourent les analyses d'autres auteurs qui qualifient cette individualisation de la performance de « désorganisation foncière », puisqu' « elle fait toujours apparaître le fonctionnement présent comme inaccompli au regard de la performance optimale »¹⁴³. Dans tous les cas, cette individualisation de l'évaluation contribue à atomiser le collectif de travail, chacun n'étant plus responsable que de sa propre évaluation.

Cette individualité de la performance génère donc un « idéal patronal » inaccessible, ce qui amène à une tension et une instabilité constantes liées à un manque de reconnaissance du travail, mais ne remet pas en cause les impératifs patronaux, au contraire. Par conséquent, cette instabilité permanente contribue à la multiplication des marques de mépris entre les travailleurs. À cet égard, mentionnons l'un des passages d'une étude de l'auteure Beau :

« [L]a demande d'information devient de plus en plus forte et régulière, le salarié doit donc gérer « un soleil de pression » [...] tout le monde surveille tout le monde. Les business unis se surveillaient entre elles, elles se mettaient la pression

¹⁴² Boisard, *supra* note 140.

¹⁴³ Abelhauser et al., *supra* note 111 à la p 6.

entre elles. [...] tout le monde discipline tout le monde, et du coup ta performance n'échappe à personne. C'étaient les effets pervers »¹⁴⁴.

Pour conclure, mentionnons de nouveau le travail Dejours et Isabelle Grenet qui insistent sur le rôle direct des évaluations individuelles du travail sur l'effritement du collectif de travail minant le sentiment de reconnaissance collective¹⁴⁵ :

« Les nouvelles formes de management et notamment l'évaluation individualisée des performances, couplée à la qualité totale, ont pour conséquence la division, voire la déstructuration des collectifs de travail. En raison de l'exacerbation du chacun pour soi, les sujets qui se retrouvent seuls face à des actes injustes à leur poste de travail sont fortement fragilisés quand ils ne peuvent plus compter sur la solidarité de leurs collègues. La psychodynamique de la reconnaissance se voit alors considérablement amputée ou bien, dans certains cas, dévoyée, entraînant le risque de nouvelles formes d'aliénation subjective »¹⁴⁶.

Bref, selon ces études, les « nouvelles formes d'organisation du travail » reposent donc en partie sur individualisation de l'évaluation du travail qui contribue à une mise en concurrence permanente entre les travailleurs et détériore le climat de travail.

¹⁴⁴ Beau, *supra* note 90.

¹⁴⁵ Grenet et Dejours, *supra* note 121.

¹⁴⁶ *Ibid* à la p 33.

CHAPITRE 2

DROIT APPLICABLE ET CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Dans le précédent chapitre, nous avons défini, contextualisé et identifié certains problèmes liés au harcèlement organisationnel. Nous avons tenté de mettre en évidence comment cette forme de harcèlement est étroitement associée, dans la littérature disponible, aux nouvelles formes d'organisation du travail et pratiques managériales de plus en plus axées sur la performance, particulièrement les évaluations individuelles du travail. Nous avons également tenté de mettre en évidence que d'après les données disponibles ces pratiques contribuent à miner les collectifs de travail et favorisent un accroissement de la charge de travail. Ces enjeux ont notamment été illustrés concrètement par les jugements de la Cour de cassation française et dans les études précédemment présentées.

Maintenant, pour comprendre ces pratiques telles qu'elles se déploient dans le contexte québécois, nous allons revenir dans un premier temps sur le cadre d'analyse du harcèlement psychologique au Québec ainsi que sur le droit applicable encadrant les évaluations individuelles du travail. Sur le plan du harcèlement psychologique, nous procéderons donc à un bref historique de la législation, en la matière, puis à la présentation succincte du cadre juridique applicable et à une courte revue de la littérature québécoise sur le harcèlement psychologique, sachant qu'il s'agit d'une question déjà largement traitée par la doctrine. Nous mettrons l'accent sur les pratiques que l'on pourrait qualifier d' « organisationnelles » qui s'attardent sur le droit de direction des employeurs, c'est-à-dire sur les pratiques d'évaluation ayant lieu entre un supérieur et un subordonné (avec un lien de subordination) et non celles entre collègues ou vis-à-vis. Nous insisterons tout particulièrement sur les problèmes juridiques qui ressortent en matière d'évaluation individuelle du travail, que ce soit l'étendue du pouvoir « discrétionnaire » de l'employeur dans l'évaluation, les pouvoirs limités du tribunal sur cette évaluation, le droit à l'erreur ainsi que les motifs économiques ou organisationnels (Partie I).

Dans un deuxième temps, nous présenterons le cadre méthodologique déployé dans le cadre de ce mémoire pour identifier les jugements pertinents. Comme mentionné en introduction, pour contribuer à la discussion au Québec sur ces « nouvelles » d'organisation du travail et leurs effets

concrets, nous avons choisi de nous appuyer sur une analyse critique de la jurisprudence disponible. Nous ferons donc état de nos choix méthodologiques pour choisir ces jugements, en spécifiant les données de notre échantillonnage (période de référence, nombre de décisions retenues, type de recours exercés, choix de la plateforme de recherche et catégorie choisie de jugements) (Partie II).

2.1 Le droit applicable

Nous l'avons vu, le droit français reconnaît désormais explicitement que la mise en œuvre de méthode et/ou de politique de gestion axées sur la performance peuvent être qualifiée comme harcelante. Mais qu'en est-il du droit applicable au Québec ? Afin de répondre à cette question, nous revenons ici sur le droit applicable en matière de harcèlement psychologique au Québec (2.1.1) ainsi que sur le droit entourant les évaluations du travail (2.1.2).

2.1.1 Le harcèlement psychologique en droit québécois

Depuis les vingt dernières années, le harcèlement a été l'objet d'importantes études en droit québécois¹⁴⁷. Aussi, dans cette section, nous ferons un bref historique de la législation¹⁴⁸ (2.1.1.1) avant de revenir succinctement sur les critères requis et les différents types de recours (2.1.1.2), les remèdes offerts (2.1.1.3) ainsi que sur l'enjeu majeur de la distinction entre des pratiques de harcèlement et l'exercice légitime du droit de direction de l'employeur (2.1.1.4).

2.1.1.1 Bref historique de la législation sur le harcèlement au Québec

C'est en 1982 que le législateur québécois a mis en place une première mesure pour prohiber le harcèlement au travail, plus particulièrement le harcèlement de type discriminatoire¹⁴⁹. Le législateur ajoute alors, à l'article 10.1 de la CDLP¹⁵⁰, l'interdiction de harceler une personne pour l'un des motifs de discrimination édictés à l'article 10 de la CDLP. Comme le souligne l'arbitre François Hamelin, l'ajout de cette interdiction « venait renforcer la réprobation de comportements discriminatoires jugés socialement inacceptables dans la Charte, en ajoutant à la prohibition de discrimination à celle de harcèlement pour les mêmes motifs »¹⁵¹.

¹⁴⁷ Voir notamment Mylène Zakaïb, « Droit du travail » dans Raphaël Allard et al., dir, *Collection de droit*, vol. 9, Wilson & Lafleur, Montréal, 2025.

¹⁴⁸ Dans le cadre de ce mémoire, nous avons choisi d'exclure de l'analyse le harcèlement discriminatoire ou sexuel. Nous centrons notre analyse sur le harcèlement psychologique.

¹⁴⁹ *Centre hospitalier régional de Trois-Rivières (Pavillon St-Joseph) et Syndicat professionnel des infirmières et infirmiers de Trois-Rivières (Syndicat des infirmières et infirmiers Mauricie—Coeur-du-Québec)*, (Lisette Gauthier) (2006) RJDT 397 au para 148 [Gauthier].

¹⁵⁰ *Charte des droits et libertés de la personne*, RLRQ c C-12.

¹⁵¹ Gauthier, *supra* note 149 au para 149.

Les premières décisions en lien avec cette interdiction sont, pour la grande majorité, liées au harcèlement sexuel¹⁵². Ces développements ont alors amené les tribunaux à définir plus spécifiquement le harcèlement sexuel. Ainsi, en 1989, la Cour suprême va notamment définir le harcèlement sexuel comme une conduite

« [...] à caractère vexatoire et non désiré lié à l'un des motifs de discrimination prohibés par la Charte ; à effet continu dans le temps, en raison soit de la répétition des actes harcelants, soit de la gravité de leur effet préjudiciable sur la victime »¹⁵³.

Il faudra attendre quelques années (1999) pour qu'un premier rapport du ministère du Travail le *Rapport du Comité interministériel sur le harcèlement psychologique au travail* vienne documenter une autre forme de harcèlement, le harcèlement psychologique au travail¹⁵⁴. Ce dernier procède dans un premier temps à une revue de la littérature québécoise, canadienne et étrangère sur le contexte d'émergence du concept de harcèlement au travail. Selon ce rapport, les changements rapides du marché du travail (mondialisation, compétitivité, etc.) ont modifié profondément les conditions de travail (charge de travail, horaire atypique, etc.) et ont pu contribuer au développement du harcèlement. À ce titre selon le rapport :

« [L]a multiplication des emplois précaires, ou encore à l'accroissement de la charge de travail dans un contexte marqué par le « downsizing » des effectifs, au taux élevé de chômage [...] n'est vraisemblablement pas sans influencer sur la croissance observée du harcèlement psychologique réunissant plusieurs conditions qui peuvent être vues comme favorables à l'éclosion d'incidents de violences psychologiques »¹⁵⁵.

Suivant les débats entourant la conceptualisation du harcèlement au travail, le législateur a relativement rapidement tenu à prendre des mesures concrètes pour lutter contre ce « nouveau » phénomène, par l'adoption de nouvelles dispositions à la LNT et, notamment, d'une définition du

¹⁵² Gauthier, *supra* note 149 au para 150.

¹⁵³ *Ibid* au para 152.

¹⁵⁴ Québec, Ministère du travail, direction des études et des politiques, *Violence ou harcèlement psychologique au travail ? Problématique* (Rapport du Comité interministériel sur le harcèlement psychologique au travail), Nicole Moreau, 1999.

¹⁵⁵ *Ibid* à la p 3.

harcèlement psychologique. Aussi, pour l'élaboration de la législation en matière de harcèlement psychologique, les tribunaux « se sont largement inspirés de la jurisprudence et de la doctrine établies en matière de harcèlement sexuel »¹⁵⁶.

Le premier alinéa de l'article 81.18 de la LNT,¹⁵⁷ entré en vigueur le 1er juin 2004 définit le harcèlement psychologique comme

« [U]ne 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 »¹⁵⁸.

2.1.1.2 L'identification d'une situation de harcèlement psychologique et les recours possibles

Maintenant que nous avons défini ce qu'est le harcèlement psychologique, en vertu du premier alinéa de l'article 81.18 de la LNT, nous allons, ici, identifier rapidement les éléments de droit permettant de qualifier une situation de harcèlement psychologique. Par la suite, nous présenterons les recours possibles pour porter plainte en la matière.

Il est à noter que les recueils de la Collection du droit de l'École du Barreau 2024-2025 sont des références incontournables pour étudier le droit applicable en la matière¹⁵⁹. Ils contiennent les principaux éléments sur lesquels nous nous appuyons ici pour présenter rapidement les enjeux de droit.

Pour conclure à une situation de harcèlement psychologique, la jurisprudence a précisé les critères requis. Ainsi, les magistrats doivent identifier cinq éléments : (1) une conduite vexatoire ;

¹⁵⁶ *Gauthier, supra* note 149 au para 115.

¹⁵⁷ *Loi sur les normes du travail*, RLRQ c N-1.1.

¹⁵⁸ *Ibid*, art 81.18.

¹⁵⁹ Voir notamment Zakaïb, *supra* note 147.

(2) qui se manifeste de façon répétitive¹⁶⁰ ; (3) de manière hostile ou non désirée ; (4) qui porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité du salarié ; (5) et qui entraîne un milieu de travail néfaste¹⁶¹ .

Malgré ces précisions, le concept de harcèlement psychologique reste une notion très floue et une notion très subjective. Aussi pour tenter de préciser le concept, la jurisprudence a également progressivement identifié des critères plus objectifs d'appréciation. Ces critères sont principalement liés au concept de la « personne raisonnable placée dans la même situation »¹⁶². Ainsi, pour qualifier une situation de harcèlement psychologique, les magistrats doivent se questionner à savoir si une personne raisonnable placée dans la même situation conclurait à une situation de ce type de harcèlement. De plus, pour éviter une « fragmentation » des enjeux, il est désormais bien établi que les magistrats doivent analyser les faits dans une perspective globale¹⁶³, c'est-à-dire qu'ils ne peuvent isoler les éléments factuels les uns des autres. Malgré ces précisions, nous le verrons, il est toujours très délicat de conclure à du harcèlement psychologique et sa sanction suscite de nombreuses controverses.

En ce qui concerne les différents recours, il en existe plusieurs qui reposent sur des régimes juridiques distincts ce qui ne facilite ni la compréhension du droit ni l'exercice des recours. Quoiqu'il en soit, il convient de retenir que les recours peuvent être engagés en vertu de trois régimes juridiques : la LNT (article 123.6), la LATMP (indemnité de remplacement du revenu – article 44)¹⁶⁴, et le C.c.Q (article 2087)¹⁶⁵.

¹⁶⁰ Selon le deuxième alinéa de l'article 81.18 de la LNT, une seule conduite grave peut être considérée comme du harcèlement psychologique.

¹⁶¹ Guy Poirier et Robert L. Rivest, « Les Nouvelles normes de protection en cas de harcèlement psychologique au travail une approche moderne » dans Service de formation continue, Barreau du Québec, dir, *Développements récents en droit du travail*, Cowansville, Éditions Yvon Blais, 2004.

¹⁶² Julie Bourgault et Anne-Marie Laflamme, « Le régime québécois de protection contre le harcèlement psychologique au travail : particularités et enjeux jurisprudentiels » (2018) 2 *Revue de droit comparé du travail et de la sécurité sociale* 22 à la p 27.

¹⁶³ *Ibid* à la p 26.

¹⁶⁴ *Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles*, RLRQ c A-3.001.

¹⁶⁵ *Code civil du Québec*, RLRQ c CCQ-1991.

Pour clarifier la situation et revenir succinctement sur ces différents recours et les principaux enjeux, nous nous appuyons ici sur le travail de Marie-Hélène Jetté et de Catherine Cayer, qui commente un arrêt de la Cour d'appel sur le congédiement déguisé et le principe d'immunité de l'employeur lié au recours exercé en droit civil¹⁶⁶. Ce texte permet d'une part de présenter les différents recours exercés en vertu de la LNT, de la LATMP et du droit civil en matière de harcèlement psychologique et d'autre part, de mieux saisir un enjeu majeur, lié aux recours en matière de harcèlement psychologique et qui sont au cœur des débats concernant les pratiques managériales ou organisationnelles : le principe d'immunité de l'employeur.

De manière simplifiée, en ce qui concerne les recours exercés en vertu de la LNT, le salarié peu, déposer une plainte pour harcèlement psychologique en vertu de l'article 123.6 de la LNT, afin de demander au TAT¹⁶⁷ de faire cesser ce type de harcèlement. Dans le cas d'un salarié syndiqué, ce dernier devra se référer à la convention collective visée et, avec son syndicat, déposer un grief lié à une contestation d'une situation de harcèlement psychologique. Le salarié peut également cumuler ce recours à une réclamation en vertu de la LATMP pour faire reconnaître sa lésion professionnelle liée à une situation de harcèlement psychologique et bénéficier d'une indemnité de remplacement du revenu¹⁶⁸. Auparavant, lors du cumul de ces recours, le tribunal ne pouvait pas octroyer des dommages punitifs, moraux ou une indemnité pour soutien psychologique (123.15 LNT), puisque « l'indemnisation fondée sur la LATMP pour un cas de harcèlement au travail rend[ait] irrecevable une indemnisation additionnelle à l'égard des mêmes événements »¹⁶⁹. Toutefois, avec les modifications apportées en 2024, par le *projet de loi n° 42 - Loi visant à prévenir et à combattre le harcèlement psychologique et la violence à caractère sexuel en milieu*

¹⁶⁶ Marie-Hélène Jetté et Catherine Cayer, « Congédiement déguisé et immunité de l'employeur face à la poursuite d'un employé : la Cour d'appel remet les pendules à l'heure », en ligne (blogue) : *Langlois Avocats* < langlois.ca/congediement-deguise-et-immunite-de-lemployeur-face-a-la-poursuite-dun-employe-la-cour-dappel-remet-les-pendules-a-lheure/>.

¹⁶⁷ Instance fusionnée en 2015 : la Commission des relations du travail (CRT) et la Commission des lésions professionnelles (CLP).

¹⁶⁸ Voir *Major c. Fedex Supply Chain Distribution System of Canada Inc.*, 2022 QCTAT 260.

¹⁶⁹ *Godbout c. Municipalité de paroisse de Saint-Cyrille-de-Lessard*, 2022 QCTAT 3974 au para 29 [*Godbout*].

de travail, le tribunal peut désormais octroyer des dommages moraux et/ou punitifs même en cas d'une lésion professionnelle¹⁷⁰.

En ce qui concerne le recours de droit civil, si le salarié veut poursuivre directement son employeur, ce dernier peut déposer une plainte pour harcèlement psychologique en vertu de l'article 2087 du C.c.Q. À ce titre, un salarié peut intenter un recours contractuel contre son employeur, si ce dernier « faillit à son obligation de prendre les mesures appropriées en vue de protéger sa santé, sa sécurité ou sa dignité »¹⁷¹. Toutefois, en vertu de l'article 438 de la LATMP, l'employeur bénéficie d'une immunité civile, ce qui restreint le recours civil en matière de harcèlement psychologique. Dans leur analyse de l'arrêt de la Cour d'appel, les auteurs Marie-Hélène Jetté et Catherine Cayer soulignent ainsi que lorsque le harcèlement vécu au travail peut être reconnu comme une lésion professionnelle par l'instance compétente (LATMP), le salarié ne peut exercer un recours en droit civil (recours en vertu de 2087 C.c.Q) et ce malgré le fait qu'il n'entame aucun recours en vertu de ce régime (LATMP)¹⁷². Par conséquent, l'exercice de ce recours civil est, *a priori*, impossible, en raison d'un moyen déclinatoire soulevant l'incompétence d'attribution du tribunal de droit civil.

Bref, il existe donc quatre recours en droit du travail pour contester une situation de harcèlement psychologique. Chacun de ses recours recoupe des finalités différentes :

¹⁷⁰ PL 42, *Loi visant à prévenir et à combattre le harcèlement psychologique et la violence à caractère sexuel en milieu de travail*, 1^{re} sess, 43^e lég, Québec, 2023 (sanctionné le 27 mars 2024), LQ 2024, c 4.

¹⁷¹ Frédéric Desmarais, *Commentaires sur le Code civil du Québec (DCQ)*, 2^e édition, Montréal, Yvon Blais, 2021, à la p 592.

¹⁷² Jetté et Cayer, *supra* note 166.

Tableau 2.1 La finalité des recours en harcèlement psychologique au Québec

<p>123.6 LNT</p> <p>Reconnaitre et faire cesser le harcèlement psychologique en milieu de travail.</p>
<p>Convention collective</p> <p>Reconnaitre et faire cesser le harcèlement psychologique en milieu de travail.</p>
<p>Réclamation LATMP</p> <p>Obtenir une indemnité de remplacement du revenu en lien avec une réclamation d'un accident de travail causé par une situation de harcèlement psychologique.</p>
<p>2087 C.c.Q</p> <p>Obtenir des dommages et intérêts.</p> <p>L'immunité de l'employeur (article 438 LATMP) empêche un travailleur de se prévaloir d'un recours civil en matière de harcèlement psychologique, si le tribunal conclut que cette allégation de harcèlement est « susceptible de constituer une lésion professionnelle » (que la personne ait ou non fait une réclamation en vertu de la LATMP)¹⁷³.</p>

2.1.1.3 Les remèdes

Au niveau des remèdes, lorsque le recours en harcèlement psychologique est exercé en vertu de la LNT, le tribunal peut ordonner « toute décision qui lui paraît juste et raisonnable, compte tenu

¹⁷³ Jetté et Cayer, *supra* note 166.

de toutes les circonstances de l'affaire [...] »¹⁷⁴. Sans être exhaustif, il peut s'agir d'ordonner la réintégration du salarié, d'ordonner le versement de dommages moraux ou punitifs ou encore d'ordonner le versement d'une indemnité pour perte de l'emploi.

Il est à noter que, l'obligation de l'employeur en matière de harcèlement psychologique en est une de moyen, en vertu de l'article 81.19 de la LNT¹⁷⁵. Par conséquent, si l'employeur prend les moyens nécessaires pour faire cesser le harcèlement psychologique la plainte sera rejetée.

Lorsque le recours en harcèlement psychologique vise la LATMP, le tribunal peut, notamment, reconnaître la lésion professionnelle découlant de ce type de harcèlement et indemniser le plaignant.

À noter enfin, pour terminer sur la question des remèdes, que lorsque le recours est exercé en vertu du C.c.Q, le tribunal peut ordonner le versement de dommages moraux et/ou exemplaires.

2.1.1.4 Harcèlement et le droit de direction

Maintenant que nous avons brièvement présenté l'historique et le droit applicable en matière de harcèlement psychologique, nous pouvons revenir à l'analyse de la question du harcèlement organisationnel élaborée dans les cas français.

Au Québec, le harcèlement organisationnel est, malheureusement, très peu abordé par la doctrine. Les travaux semblent être majoritairement centrés sur la jurisprudence et les recours en matière de harcèlement, et plus particulièrement en matière de harcèlement psychologique¹⁷⁶.

En revanche, on trouve de précieuses données lorsqu'on se penche sur certains travaux sur le harcèlement où la question des pratiques organisationnelles est évoquée et très souvent

¹⁷⁴ LNT, *supra* note 157 art 123.15.

¹⁷⁵ *Ibid* art. 81.19.

¹⁷⁶ Voir notamment Jean-Yves Brière, *Harcèlement psychologique en milieu de travail : notions et recours*, LexisNexis, Montréal, 2019. Voir aussi Poirier et Rivest, *supra* note 161.

dénoncée¹⁷⁷. De ces travaux, nous pouvons identifier deux enjeux majeurs en lien avec le harcèlement organisationnel : (1) l'analyse individuelle ou individualiste d'une situation de harcèlement psychologique ; et (2) la question de l'abus de droit et des limites du droit de direction.

Concernant le premier enjeu, plusieurs travaux relèvent que le traitement des plaintes de harcèlement psychologique reste toujours principalement centré sur une approche individuelle, y compris quand des pratiques organisationnelles sont en cause. En cens, Michel Vézina et Julie Dussault insistent sur le fait que le cadre d'analyse juridique du harcèlement psychologique (LNT) est toujours très centré sur les actes individuels davantage que sur les pratiques à l'origine de ces pratiques¹⁷⁸. Il s'agit, selon ces auteurs, d'un cadre « bourreau - victime » qui tend à masquer les dimensions organisationnelles et où l'on agit davantage sur les conséquences que sur les causes :

« Même s'il est nécessaire, d'un point de vue juridique, que les mesures portent sur la protection individuelle des victimes, on ne peut penser endiguer ce fléau en ne s'appuyant que sur une approche centrée sur l'individu »¹⁷⁹.

Reprenant les constats de ces auteurs, Annick Desjardins et Céline Giguère insistent sur les lacunes de l'encadrement juridique en lien avec les situations de harcèlement psychologique. Selon ces auteures, le droit du travail au Québec « envisage encore les problèmes de santé mentale d'un point de vue individuel désincarné du contexte organisationnel »¹⁸⁰ (nos soulignements).

¹⁷⁷ Voir notamment Katherine Lippel, « Le harcèlement psychologique au travail : portrait des recours juridiques au Québec et des décisions rendues par la Commission des lésions professionnelles » (2005) 7:3 Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé 1 ; Annick Desjardins et Céline Giguère, « Santé mentale au travail : l'échec du droit à épouser une approche systémique » (2013) 54 :2-3 Les Cahiers de droit 259 ; Michel Vézina et Julie Dussault, « Au-delà de la relation « bourreau-victime » dans l'analyse d'une situation de harcèlement psychologique au travail » (2005) 7:3 Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé 1 ; Francine Lamy, « Le harcèlement psychologique : un terrain fertile à l'imprévisibilité » dans, Service de la formation continue, Barreau du Québec, dir, *Développements récents en droit du travail*, Cowansville, Éditions Yvon Blais, 2009 ; Rachel Cox, « Harcèlement psychologique au travail : entre psychologisation et victimisation » (2012) 2 :81 Droit et société 343.

¹⁷⁸ Vézina et Dussault, *supra* note 177 aux pp 1-2.

¹⁷⁹ *Ibid* à la p 1.

¹⁸⁰ Desjardins et Giguère, *supra* note 177 à la p 388.

Dans le même sens, en s'appuyant notamment sur une étude réalisée par la Professeure Rachel Cox, les auteures mentionnent que l'analyse d'une situation de harcèlement psychologique sous le principe de la « personne raisonnable » occulte l'analyse organisationnelle en repoussant sur le dos du plaignant les dysfonctionnements de l'organisation du travail :

« Les décideurs posent un regard sévère sur les personnes qui portent plainte et ils jugent du caractère « normal » ou non de leur personnalité et en fonction de la présence d'une pathologie d'ordre psychologique. Cette tendance a pour effet d'écarter l'analyse sociale et organisationnelle des milieux de travail et fait porter le blâme aux plaignants pour les dysfonctions constatées »¹⁸¹. (nos soulignements)

Pourtant, bien que l'approche du législateur s'analyse sous le prisme de l'individualisation des cas de harcèlement psychologique et s'apparente davantage à la définition de Marie-France Hirigoyen¹⁸², Katherine Lippel avait souligné, en 2005, que le législateur québécois avait ouvert la porte à une prise en compte des facteurs organisationnels dans l'analyse du harcèlement psychologique. Selon cette dernière, l'approche élaborée par le législateur va au-delà d'une analyse en termes de « pervers narcissique », puisqu'elle prend en compte certains facteurs structurels ou du contexte. À ce titre, selon Katherine Lippel :

« Le harcèlement psychologique, tel que conçu par le législateur québécois, dépasse de beaucoup le phénomène du pervers narcissique [...] L'approche retenue par le législateur québécois fournit un nouveau recours (civil et non pénal) aux individus, mais l'enquête qui suivra ne pourra pas faire abstraction du contexte d'émergence du harcèlement, y compris des facteurs organisationnels qui y ont contribué »¹⁸³.

¹⁸¹ Desjardins et Giguère, *supra* note 177 à la p 379.

¹⁸² Hirigoyen, *supra* note 33.

¹⁸³ Lippel, *supra* note 177 à la p 21

Toutefois, la prise en compte par le tribunal de ces éléments du contexte ou organisationnel semble très limitée en pratique, tout particulièrement en raison de l'étendue accordée par la jurisprudence au droit de direction de l'employeur¹⁸⁴.

Le droit de direction est un droit permettant à l'employeur de contrôler certains éléments de gestion, dont la performance au travail de ses employés, plus spécifiquement : les évaluations, directives de travail, objectifs de performance, etc., en raison du lien de subordination¹⁸⁵. Ce droit est très large et peut donc comprendre le droit d'exiger d'accroître la productivité, par l'imposition d'évaluations du travail. Pour citer un jugement récent :

« L'employeur possède une grande discrétion pour diriger et contrôler le travail de ses employés. Cela fait partie de l'exercice normal de son droit de direction. Il peut établir et faire respecter les procédures de travail, les règles et les usages du milieu de travail, tout comme d'évaluer le rendement de ses salariés et contrôler la qualité de leur travail. Il peut en résulter du stress et des désagréments pour les employés, mais cela ne suffit pas à en faire du harcèlement psychologique »¹⁸⁶.

Le droit de direction permet ainsi d'écarter la responsabilité de l'employeur, à moins d'un abus de droit. Par conséquent, lorsque nous analysons le harcèlement sous une forme organisationnelle, tout l'enjeu est donc de bien distinguer la frontière entre l'exercice légitime et raisonnable du droit de direction de celui qui constitue un abus.

La doctrine sur le sujet relève que le droit de direction est examiné « de manière autonome par le tribunal » et chaque cas est un cas d'espèce¹⁸⁷. Concrètement, la frontière entre l'exercice

¹⁸⁴ Les termes « droit de direction » et « droit de gérance » sont souvent utilisés à titre de synonyme en droit du travail. Toutefois comme le mentionne Bourgault, certaines distinctions doivent être faites. À cet effet, contrairement au droit de direction, le droit de gérance fait abstraction de la gestion de la direction et de l'administration. Par ailleurs, « ...les décisions qui relèvent du droit de gérance sont influencées par l'administration et par la direction de l'entreprise ». Voir Julie Bourgault, *Liberté d'entreprendre, liberté d'association et restructurations d'entreprises*, Wilson & Lafleur, Montréal, 2016 à la p 186. Suivant ces constats, afin de faciliter la lecture du présent mémoire, nous avons choisi d'utiliser le terme « droit de direction » qui inclut implicitement le droit de gérance.

¹⁸⁵ *Charbonnier c. Stroms' Entreprises Ltd*, 2008 QCCRT 25 aux para 76-77 [*Charbonnier*]. Voir aussi Patrice Jalette et al., *La convention collective au Québec*, 4^e éd, Montréal, Chenelière éducation, 2024 à la note du chapitre 5.

¹⁸⁶ *Del Carmen Turcios c. Aliments Sunchef inc.*, 2023 QCTAT 4241 au para 54.

¹⁸⁷ Lamy, *supra* note 177 à la p 206.

légitime et illégitime du droit de direction est parfois très poreuse et cette porosité amène plusieurs auteurs à s'interroger sur l'abus du droit de direction en contexte de harcèlement organisationnel.

Julie Bourgault, insiste par exemple sur le fait que cet abus est relié à une personne en autorité qui exerce un contrôle dans le but de dominer :

« Ainsi, on pourrait sans aucun doute dire qu'il y a harcèlement organisationnel de la part d'une personne en autorité qui insinuerait, sous-entendrait, intimiderait ou menacerait, dans le seul but de dominer, de contrôler. Il en serait de même de celle qui s'acharnerait à pointer les faiblesses d'une personne subalterne aux seules fins de l'humilier ou de la diminuer »¹⁸⁸.

Également, selon Julie Bourgault, bien que pour un employé des inconvénients peuvent survenir dans l'exercice du droit de direction de l'employeur, ce droit, s'il est exercé de manière normale, respectueuse et non dévalorisante, ne peut constituer du harcèlement psychologique au sens de l'article 81.18 de la LNT. À cet effet, citant une décision en la matière, l'auteure souligne :

« [I]l y a une différence fondamentale entre être harcelé et se sentir harcelé. Si être harcelé veut dire de faire le travail demandé, de travailler plus rapidement [...] nous serions inondés en tant qu'arbitres par des griefs de harcèlement »¹⁸⁹.

Dans le même sens, les auteurs Poirier et Rivest, mettent l'accent sur le caractère intimidant ou menaçant de l'abus du droit de direction, une pratique qui vise à nuire à une personne. À ce titre, les auteurs soulignent que l'abus de pouvoir :

« [...] se caractérise par un exercice inapproprié ou abusif de l'autorité par l'employeur ou la personne à qui elle a été conférée. Ce pourra être l'utilisation de l'autorité et du pouvoir par des moyens d'intimidation, de menaces, de

¹⁸⁸ 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 aux pp 44-45.

¹⁸⁹ *Ibid* à la p 84.

chantage ou de coercition pour nuire à la personne, à son épanouissement et à son rendement »¹⁹⁰.

D'autres auteurs définissent ainsi l'abus de droit et l'exercice déraisonnable du droit de direction comme un exercice qui n'est pas motivé par des motifs économiques ou organisationnels. À ce titre, Anne-Marie Bécharde et Linda Lavoie estiment que l'employeur :

« [...] abuse de son droit de gérance de façon malicieuse, déraisonnable ou à l'encontre des règles de la bonne foi, lorsque ses agissements ne sont pas animés par des motifs liés au fonctionnement de l'entreprise ou lorsqu'un employeur compétent, qui dirige son entreprise avec bon sens et dans le respect de l'équité, n'aurait de toute évidence pas agi de la même façon »¹⁹¹.

Ainsi, selon la doctrine répertoriée jusqu'à maintenant, il nous semble pertinent de synthétiser deux éléments importants.

Le premier élément est celui lié à l'appréciation qui se fait toujours au cas par cas et du caractère imprécis et flou de la frontière entre droit de direction et harcèlement psychologique. À ce titre, l'analyse du caractère raisonnable ou déraisonnable du droit de direction demeure toujours une notion très fluctuante. À notre avis, ce flou semble contribuer à expliquer pourquoi aujourd'hui il est difficile pour les travailleurs québécois de contester une pratique ou une politique organisationnelle délétère.

Le deuxième élément, quant à lui, concerne l'absence « des motifs liés au fonctionnement de l'entreprise » pour analyser les pratiques vexatoires. À ce titre, quand les auteurs traitent de harcèlement organisationnel ou d'abus du droit de direction, les analyses ou les exemples cités sont très souvent centrés sur des pratiques vexatoires motivées par autre chose que « des motifs liés au fonctionnement de l'entreprise ». D'une certaine façon, cela laisse entendre que si ces mêmes pratiques sont justifiées pour des raisons économiques ou liées au bon fonctionnement de

¹⁹⁰ Poirier et Rivest, *supra* note 161 à la p 207.

¹⁹¹ Anne-Marie Bécharde et Linda Lavoie, « L'abus de droit en milieu syndiqué: Évolution jurisprudentielle » dans Service de la formation continue, Barreau du Québec, dir, *Développements récents en droit du travail en éducation*, Cowansville, Éditions Yvon Blais, 2007, 139 à la p 141.

l'entreprise, elles pourraient être jugées acceptables. Dans ce contexte, c'est ce que nous souhaitons étudier en examinant la question des « évaluations du travail ».

2.1.2 Les évaluations du travail

Il n'y a pas, dans la législation actuelle du droit du travail, un article de loi qui définit ou encadre explicitement la performance (évaluations, objectifs, etc.). Cette gestion revient donc implicitement à l'employeur, et celle-ci est fondée sur son droit de direction. Cela découle de l'obligation du salarié d'exécuter sa prestation de travail conformément au contrat de travail¹⁹². À cet effet, lorsqu'un travailleur allègue être victime de harcèlement psychologique en contestant une pratique patronale liée à la gestion de son rendement, l'employeur invoque le droit de direction afin de légitimer ses actions.

La détermination de l'usage légitime ou non légitime du droit de direction de l'employeur lors de l'imposition d'une pratique visant l'évaluation du travail est abordée par la doctrine¹⁹³. Ces travaux insistent en particulier sur trois enjeux juridiques particuliers : les limites du droit du tribunal à substituer son jugement à celui de l'employeur lors de plaintes contestant la validité des évaluations du travail (2.1.2.1) ; le droit de l'employeur d'être malhabile ou de commettre une erreur de gestion (2.1.2.2) ; et, enfin, la justification d'une mesure de performance par des motifs économiques ou organisationnels (2.1.2.3).

2.1.2.1 Le pouvoir d'évaluation des employeurs

Selon la jurisprudence, le droit de direction de l'employeur est un droit de nature discrétionnaire et étendu¹⁹⁴. Cette latitude de l'employeur s'inscrit dans l'article 2085 du C.c.Q qui prévoit

¹⁹² C.c.Q, *supra* note 165 arts 2085 – 2088. Voir aussi Paré, *supra* note 26 à la p 25.

¹⁹³ Voir notamment Gauthier, *supra* note 149 ; Lamy, *supra* note 177 ; Anne-Marie Bertrand, « Le harcèlement psychologique en milieu de travail » dans volume 2013-1, dir, *Cours de perfectionnement du notariat*, vol 2013-1, Montréal (QC), Éditions Yvon Blais, 2013 ; Poirier et L. Rivest, *supra* note 161 ; Bourgault 2006, *supra* note 188.

¹⁹⁴ Voir notamment Gauthier, *supra* note 149 au para 249.

l'obligation pour le salarié, d'effectuer le travail, moyennant une rémunération, sous le contrôle de l'employeur¹⁹⁵.

L'employeur bénéficie donc d'une large discrétion quant à l'encadrement de la performance des travailleurs. À ce titre,

« L'employeur qui gère une entreprise a des attentes de rendement et de productivité. De fait, il possède un pouvoir de direction pour l'atteinte des objectifs. Cela lui donne le droit de faire exécuter et d'évaluer des tâches selon les directives qu'il émet »¹⁹⁶.

Selon la doctrine et la jurisprudence, le droit de direction permet donc aux employeurs d'imposer des procédures de travail ou encore d'évaluer le rendement des travailleurs, afin de contrôler la qualité de leur travail sans que cela soit considéré comme du harcèlement psychologique¹⁹⁷. À cet effet, Guy Poirier et Robert L. Rivest insistent :

« L'intervention du supérieur pour contrôler les tâches de l'employé, les reproches légitimes de l'employeur à l'égard d'exécutions inadéquates, le fait de faire un suivi et un contrôle serré du travail d'un employé ayant un rendement insatisfaisant ne constituent évidemment pas du harcèlement »¹⁹⁸.

Dans le même sens, Paul Côté Lépine, en collaboration avec la *Fédération des chambres du commerce du Québec* et l'*Ordre des conseillers en ressources humaines agréés*, relève dans l'un de ses articles que lorsqu'un travailleur allègue que des « reproches » ou des « lacunes » de la part de l'employeur lors des évaluations individuelles du travail constituent du harcèlement psychologique, le tribunal est généralement réticent à les qualifier comme du harcèlement psychologique, considérant la position de subordination de l'employé.

« [L]orsqu'un employeur identifie certaines lacunes à corriger lors d'une évaluation de rendement, on ne saurait parler de harcèlement psychologique [...] La position de subordination dans laquelle se place tout salarié en vertu de son

¹⁹⁵ Gauthier, *supra* note 149 aux para 244-245.

¹⁹⁶ *Rezler c 6543731 Canada inc*, 2011 QCCRT 260 au para 25.

¹⁹⁷ Poirier et L. Rivest, *supra* note 161 à la p 179.

¹⁹⁸ *Ibid.*

contrat de travail implique, entre autres choses, le droit de l'employeur de faire exécuter le travail selon certaines instructions »¹⁹⁹.

Considérant que le droit de direction permet aux employeurs de légitimer l'imposition des évaluations, qu'il est « normal » de faire des reproches, d'identifier les lacunes, le tribunal s'impose généralement un devoir de réserve dans le processus d'évaluation du travail. Il a donc un pouvoir limité, lorsqu'il s'agit de remettre en question la validité d'une telle évaluation et substituer son jugement à celui de l'employeur. Il faudra alors le plus souvent démontrer un abus de droit voir parfois une situation « anormale », tout en gardant en tête que l'employeur a « un droit à l'erreur ».

2.1.2.2 Le droit à l'erreur

Les tribunaux sont venus préciser, l'étendue du droit de direction en rappelant que l'employeur dispose en la matière d'une large liberté d'action, une liberté qui contient notamment le droit à l'erreur²⁰⁰. En ce sens, comme le résume l'arbitre Nathalie Faucher dans une sentence arbitrale, « un gestionnaire peut se tromper ou oublier certains faits sans que cette erreur ne soit commise volontairement dans le but de nuire au salarié »²⁰¹.

Dans le même sens, rappelle Lamy, lorsque le tribunal analyse une plainte de harcèlement psychologique, il doit non seulement déterminer si « l'employeur a agi de manière abusive, arbitraire ou discriminatoire pour considérer sa conduite vexatoire », mais également déterminer s'il ne s'agit pas d'une erreur²⁰². C'est seulement dans le cas d'une pratique abusive que l'employeur sera sanctionné²⁰³.

¹⁹⁹ Paul Côté Lépine, « Évaluation annuelle et harcèlement psychologique » (29 septembre 2020), en ligne (pdf) : *Pratiques RH* <www1.fccq.ca/wp-content/uploads/2020/07/REV-8_ArticlesFasken-1.pdf>.

²⁰⁰ Bourgault 2006, *supra* note 188 à la p 235.

²⁰¹ *Association des réalisateurs c Société Radio-Canada*, 2017 CTA 56501 au para 237 [*A. réalisateurs*].

²⁰² Lamy, *supra* note 177 à la p 208.

²⁰³ *Ibid.*

Sur ce point précis, Anne-Marie Bertrand a recensé un certain nombre de cas où le tribunal a reconnu ce droit à l'erreur²⁰⁴. Parmi ces cas, elle évoque notamment l'emploi d'un ton sec, par un supérieur au sujet de l'appréciation de rendement d'un travailleur ou l'imposition d'évaluations individuelles du travail répétitives, fastidieuses et négatives. Elle relève que ces actes ou pratiques peuvent être tolérés, à condition toutefois qu'elles ne soient pas considérées comme abusives²⁰⁵.

L'arbitre Serge Lalande mentionne que d'autres cas d'erreurs peuvent être acceptés, à condition que celles-ci aient été faites de bonne foi :

« [A]insi, le tribunal pourrait être d'opinion qu'une évaluation soit incomplète ou même erronée sans pouvoir intervenir, si le rapport d'appréciation a été confectionné de bonne foi et raisonnablement »²⁰⁶.

Ainsi, comme nous pouvons le voir, le tribunal reconnaît un important « droit à l'erreur » pour les employeurs (l'emploi d'un ton sec, des évaluations répétitives, incomplètes, etc.) à condition toutefois que celle-ci soit commise de bonne foi.

2.1.2.3 Motifs économiques ou organisationnels

L'essence même du droit de direction est de permettre aux entreprises d'être économiquement viables²⁰⁷. Ainsi, Anne-Marie Bertrand, dans son étude de 2013, rappelait que l'exercice normal du droit de direction se distingue du harcèlement psychologique lorsque l'employeur doit prendre des décisions « ...pour des motifs de gestion et de profitabilité de l'entreprise, et non pour nuire ou désavantager un travailleur »²⁰⁸. Dans le même sens, Charles Caza mentionne que plusieurs conduites d'un employeur ne correspondent pas à du harcèlement psychologique au sens des

²⁰⁴ Bertrand, *supra* note 193.

²⁰⁵ *Ibid* à la p 193.

²⁰⁶ *Syndicat de professionnelles et professionnels du gouvernement du Québec et Québec (Ministère du Revenu)*, [2007] RJDT 1810 au para 152.

²⁰⁷ Bourgault 2006, *supra* note 188 aux pp 185-186.

²⁰⁸ Bertrand, *supra* note 193 à la p 193.

dispositions de la LNT, et ce, compte tenu du fait que l'employeur a « des attentes de rendement et de production »²⁰⁹.

Bien que les motifs économiques puissent être légitimés par le tribunal, ces derniers peuvent bien évidemment conduire les dirigeants à commettre des abus, comme nous avons vu dans l'*Affaire Orange*. Cela semble contradictoire dans un contexte où les actions de gestion liées à des justifications économiques ou organisationnelles ne semblent être assimilées à une situation de harcèlement psychologique.

Suivant l'analyse du droit applicable en matière de harcèlement psychologique et d'évaluation du travail, nous souhaitons maintenant analyser la jurisprudence disponible sur le sujet pour bien comprendre les frontières entre l'exercice légitime du droit de direction et les situations de harcèlement psychologique.

2.2 Cadre méthodologique

Comme mentionné précédemment, ce mémoire propose, à partir de l'analyse de la doctrine et de la jurisprudence pertinente, d'approfondir la manière dont les tribunaux québécois ont été amenés à se prononcer sur les pratiques organisationnelles, notamment celles portant sur l'évaluation individuelle du travail, dans un contexte marqué par de profondes transformations dans la gestion et l'organisation du travail. Il s'agit en particulier d'identifier ce qui est ou non autorisé et plus précisément ce qui constitue du harcèlement psychologique ou non selon les tribunaux québécois.

Toutefois, pour réaliser ce travail, il est nécessaire, ici, de préciser notre cadre méthodologique et notamment le matériau sur lequel nous avons choisi de nous appuyer pour explorer cet enjeu. Nous reviendrons donc sur la méthodologie retenue pour la sélection des jugements (2.2.1) et, pour bien préciser les premiers éléments qui ressortent de cette sélection, nous procéderons à la synthèse des résultats sous la forme d'un tableau (2.2.2).

²⁰⁹ Charles Caza, *Le harcèlement psychologique et sexuel au travail – Tout ce qu'il faut savoir*, 2e édition, Montréal, Wilson & Lafleur, 2025 aux pp 132-133.

2.2.1 L'échantillonnage des jugements sélectionnés

Tout d'abord, il convient de rappeler que nous avons choisi d'exclure de l'analyse le harcèlement discriminatoire ou sexuel. Nous excluons également les décisions qui n'impliquent pas une pratique organisationnelle ou patronale. À titre d'exemple, une plainte de harcèlement psychologique entre deux travailleurs de même niveau ne rentre pas dans l'analyse retenue ici. Ce mémoire est donc centré exclusivement sur le harcèlement psychologique et sur les pratiques managériales et plus précisément sur les pratiques déployées par les employeurs à l'égard des employés.

Ensuite, pour questionner ces pratiques, nous aurions souhaité étudier des politiques ou des pratiques de gestion liée aux évaluations du travail qui ont été considérées comme « harcelantes » par les tribunaux. Cela nécessiterait cependant l'étude de litiges de politiques ou de contestation collective de pratiques managériales de harcèlement, comme dans *l'Affaire Orange* en France. Cependant, à notre connaissance, il est très rare que des syndicats ou des travailleurs contestent une politique de gestion qualifiée de harcelante comme dans *l'Affaire Orange*.

En revanche, il est loin d'être exceptionnel que des travailleurs ou des travailleuses contestent individuellement des pratiques qu'ils ou elles considèrent comme « harcelantes ». Parmi celles-ci, comme nous l'avons vu dans la première partie, il ressort de la littérature disponible que les évaluations du travail sont très souvent identifiées comme des mécanismes à la disposition des employeurs qui permettent certes d'assurer la bonne gestion de l'entreprise, mais également d'accroître la productivité et la performance des travailleurs, parfois au détriment de leur santé et parfois au prix de pratiques dénoncées comme harcelantes. Bref, l'évaluation du travail est identifiée comme un mécanisme central des politiques organisationnelles.

Nous avons donc choisi de nous pencher sur le contentieux relatif aux évaluations du travail qui constitue selon nous un précieux matériau pour identifier comment se déploient ces formes de management et d'organisation du travail. Plus précisément, nous avons choisi d'étudier les jugements où des travailleurs dénoncent une situation de harcèlement psychologique en lien avec l'évaluation de leur travail.

Pour notre sélection de jugements, nous avons choisi d'effectuer une recherche de jurisprudence quantitative puis qualitative, en sélectionnant les jugements qui nous semblaient les plus utiles ou les plus pertinents. De fait, une recherche préliminaire nous avait permis de constater que les jugements rendus sur des cas précis de harcèlement psychologique lors de procédures d'évaluation n'étaient pas si nombreux et qu'il était possible de passer à travers l'ensemble d'entre eux pour faire la sélection des cas les plus pertinents.

Pour identifier les jugements pertinents, nous avons utilisé la plateforme *Canlii* et SOQUIJ (incluant l'index) en limitant la recherche entre 2002 et 2023, c'est-à-dire la période où la quasi-totalité des jugements rendus par le TAT sont publiés sur les bases de données.

Aussi, pour identifier les jugements les plus pertinents, nous avons utilisé à chaque fois le terme « harcèlement psychologique » en le combinant avec les termes employés par la doctrine qui s'intéressent au harcèlement organisationnel, aux procédures d'évaluation et au droit de direction. Ces termes font référence aux nouvelles formes d'organisation du travail axé sur la performance. Il est à noter, toutefois, que plusieurs mots n'ont donné aucun résultat concluant (voir encadré suivant).

Tableau 2.2 Les mots-clés utilisés dans le cadre de la recherche jurisprudentielle

Mots-clés concluants	Mots-clés non concluants
<ul style="list-style-type: none"> • Évaluation de la performance • Évaluation du rendement • Entretien annuel d'évaluation • Plan de redressement • Plan de perfectionnement • Résultats • Objectifs • Norme de productivité • Norme de rendement • Dénigrement • Rythme de travail • Charge de travail • Surcharge de travail • Rendement • Performance 	<ul style="list-style-type: none"> • Objectifs quantifiables • Management par objectif • Management désincarné • Gestion par la peur • Modes d'organisation • Qualité totale • Procédures d'évaluation des performances • Souffrance au travail • Mesure de la performance • Suivi du salarié • Standardisation • Hyper performance

Au total, nous avons sélectionné 17 jugements compris entre 2004 et 2023. Ces jugements sont les plus pertinents, dans le cadre de notre projet de recherche, puisqu'ils répondent à nos critères de sélection à savoir : (1) l'analyse des composantes de l'évaluation du travail (mots-clés identifiés ci-dessus) ; (2) la mobilisation du concept juridique du harcèlement psychologique ; (3) et les personnes visées par la plainte : une situation de harcèlement psychologique alléguée contre un employeur.

Ces jugements peuvent être divisés en deux grandes catégories. Certains sont davantage en lien avec la *procédure* d'évaluation (communication des lacunes de performance, méthode utilisée pour évaluer, type d'évaluation, moyens utilisés) et d'autres avec le *contenu* de l'évaluation (l'appréciation des résultats, les objectifs chiffrés). Il est à noter que certaines décisions se retrouvent dans plus d'une catégorie.

À noter enfin que dans notre sélection de jugements, certains recours sont exercés en vertu de la LATMP ou encore en vertu de la LNT. Également, nous avons sélectionné une décision de juridiction fédérale. Bien qu'il existe certaines différences dans l'analyse du droit applicable en

matière de harcèlement psychologique entre, d'une part, les juridictions fédérale et provinciale et, d'autre part, entre les recours de la LATMP et de la LNT, nous sommes d'avis que ces jugements permettent de documenter des pratiques et/ou politiques de harcèlement reliées, ultimement, au concept de harcèlement « organisationnel » précédemment identifié dans la revue de la littérature.

En revanche, nous avons décidé d'exclure les jugements exercés en vertu du C.c.Q, puisqu'il y a peu de plaintes de harcèlement psychologique exercées en vertu de ce recours et qu'il est difficilement conciliable avec la notion de l'immunité de l'employeur. Nous estimons que cette méthode permet d'identifier et de disposer de suffisamment de matériau pertinent pour analyser les pratiques déployées par les employeurs lors de l'évaluation du travail et d'ouvrir une discussion sur certaines pratiques organisationnelles considérées comme « harcelantes » dans ce cadre.

2.2.2 Tableau de synthèse des jugements retenus pour l'analyse

Le tableau ci-dessous identifie les jugements analysés selon deux grandes catégories, qui constituent le cœur de notre analyse : (1) la procédure d'évaluation (la forme) ; ainsi que (2) le contenu de l'évaluation (le fond).

Dans la première catégorie, il s'agit donc de jugements traitant de la procédure de l'évaluation (le « comment ? »), c'est-à-dire les moyens utilisés pour évaluer le travail (caméra, logiciel, etc.) et la manière de communiquer les résultats de l'évaluation. À titre d'exemple, l'un de ces jugements peut concerner un employeur qui communique maladroitement les résultats de performance ou encore un employeur qui évalue la performance d'un travailleur au moyen d'une caméra (exemple : le travailleur a servi trois (3) clients sur la caméra).

Les jugements de la deuxième catégorie concernent le contenu de l'évaluation, c'est-à-dire les objectifs chiffrés présents dans l'évaluation ou encore les résultats de l'évaluation (ici, il s'agit de la contestation des résultats). À titre d'exemple, l'un de ces jugements peut concerner un employeur qui impose une norme chiffrée à atteindre (exemple : avoir emballé trois boîtes de marchandise par tranche de 15 minutes) ou encore un employeur qui mentionne un mauvais résultat au travailleur (exemple : n'a pas un bon leadership avec son équipe).

Tableau 2.3 La sélection des jugements

Procédure d'évaluation (forme)		Contenu de l'évaluation (fond)	
<p><u>Communication des résultats :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Maties c. Société de transport de Montréal</i>, 2022 Tribunal : TAT • <i>Leduc et Bic Inc.</i>, 2014 Tribunal : CRT • <i>Lévesque c. Québec (Sécurité publique)</i>, 2007 Tribunal : CFP 	<p><u>Méthodes et moyens utilisés :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Ahad et Corporation Guess? Canada</i>, 2013 Tribunal : CRT • <i>Association des réalisateurs c Société Radio-Canada</i>, 2017 Tribunal : TA • <i>Metro richelieu inc. c. Travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce, Local 500</i>, 2010 Tribunal : TA • <i>Lizzer c. Magasin Baseball Town inc.</i>, 2022 Tribunal : TAT • <i>CSN - et Centre jeunesse de la Mauricie et du Centre-du-Québec</i>, 2009 Tribunal : TA • <i>Frenette et BTAQ Banque de techniciens ambulanciers du Québec inc.</i>, 2016 Tribunal : TAT • <i>Zheng et Corp. Mode Peter Stone inc.</i>, 2007 Tribunal : CLP 	<p><u>Objectifs chiffrés :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Syndicat des travailleuses et travailleurs de Cyzotrim et 3101-2883 Québec inc.</i>, 2004 Tribunal : TA • <i>Auclair (Re)</i>, 2006 Tribunal : CLP • <i>Charbonnier c. Stroms'Entreprises Ltd.</i>, 2008 Tribunal : CRT • <i>Lévesque c. Québec (Sécurité publique)</i> 2007 Tribunal : CFP 	<p><u>Appréciation des résultats :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Alliance des professionnelles et professionnels de la Ville de Québec c Québec (Ville)</i>, 2022 Tribunal : TA • <i>Association des réalisateurs c Société Radio-Canada</i> 2017 Tribunal : TA • <i>Donais c. Municipalité de Saint-Sébastien</i>, 2021 Tribunal : TAT • <i>Syndicat de la fonction publique et Québec (gouvernement du)</i>, 2010 Tribunal : TA • <i>Massé et Caisse Desjardins Pierre-Le Gardeur</i>, 2020 Tribunal : TAT • <i>Lévesque c. Québec (Sécurité publique)</i> 2007 Tribunal : CFP

CHAPITRE 3

ÉVALUATION DU TRAVAIL ET HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE: UNE ANALYSE DU CONTENTIEUX

Dans le cadre du chapitre I nous avons présenté et défini le concept de harcèlement « organisationnel » en insistant sur certaines pratiques déployées par les employeurs pour évaluer et encadrer la performance des travailleurs et les effets de ces pratiques. Nous avons notamment pu relever que ce type de pratiques repose notamment sur l'imposition d'objectifs de performance chiffrés, ambigus, contradictoires ou épuisants et une appréciation souvent dénoncée comme étant subjective.

Le chapitre II nous a permis, quant à lui, de déterminer le droit applicable en matière de harcèlement psychologique au Québec ainsi que les balises, identifiées dans la doctrine disponible, liées au droit de direction en matière d'évaluation du travail. Nous avons également présenté le cadre méthodologique de notre travail de recherche en établissant nos critères de sélection pour l'échantillonnage des jugements de notre revue de la jurisprudence.

Dans le cadre du présent chapitre, nous étudierons la jurisprudence pertinente en matière d'évaluation du travail, afin de déterminer l'étendue et les limites du droit de direction établi par les tribunaux en la matière. L'objectif de cette analyse est de contribuer à documenter les frontières de ce qu'un employeur est en droit de faire, sur le plan de l'évaluation du travail au Québec.

Plus précisément, dans ce chapitre, nous proposons d'analyser la jurisprudence en divisant les éléments de l'évaluation du travail en deux problématiques : (1) celle en lien avec la forme et la procédure de l'évaluation ; et (2) celle en lien avec le contenu de l'évaluation (le fond). Nous analyserons chacune de ces problématiques afin d'identifier la frontière entre le harcèlement organisationnel et l'exercice légitime du droit de direction, et ce pour tenter d'identifier le pouvoir discrétionnaire, dont disposent les employeurs en la matière.

À la fin de ce chapitre, nous reviendrons brièvement sur les principaux résultats qui ressortent de cette analyse.

3.1 Analyse de la jurisprudence

Quels que soit les apports jurisprudentiels ou les courants juridiques identifiés précédemment visant à clarifier la frontière entre des pratiques harcelantes et l'exercice légitime du droit de direction, il ressort des travaux disponibles sur le harcèlement psychologique que l'appréciation se fait toujours au cas par cas. Ainsi, il ne semble pas abusif d'affirmer que la frontière entre droit de direction et harcèlement est souvent poreuse et qu'elle demeure floue. Le caractère déraisonnable du droit de direction demeure ainsi une notion très fluctuante.

Alors, pour tenter de contribuer au débat et d'éclaircir cette notion nous avons donc choisi d'étudier un aspect particulier, le cas des évaluations du travail. Comme nous l'avons vu dans le chapitre I, il s'agit là de procédures souvent considérées par la doctrine comme pouvant être des pratiques « harcelantes », au cœur des « nouvelles politiques d'organisations du travail » et dénoncées pour ses effets délétères sur la santé des travailleurs.

Nous présenterons donc ici les résultats de l'analyse des 17 jugements retenus. Nous avons conscience du caractère limité de ce corpus, mais comme mentionné précédemment, nous pensons qu'il est suffisamment représentatif pour illustrer certains enjeux récurrents et importants. Il permet notamment de documenter les problèmes qui se posent à deux niveaux selon nous en matière d'évaluation du travail : au niveau de la procédure d'évaluation en elle-même, c'est-à-dire les pratiques liées à la « forme » de l'évaluation (3.1.1), et l'autre sur le contenu de l'évaluation, autrement dit, les pratiques de « fond » (3.1.2).

3.1.1 La procédure d'évaluation

Cette partie est dédiée à l'analyse des jugements liés aux aspects de la procédure d'évaluation qui sont contestés. Plus précisément, deux enjeux ressortent : la contestation de propos tenus lors de la communication des résultats de la performance (3.1.1.1) et la contestation de la méthode retenue pour évaluer le travail (3.1.1.2).

3.1.1.1 Les propos tenus lors de la remise de l'évaluation

Il est difficile de déterminer précisément ce qui est légitime ou non de faire lorsqu'on communique les lacunes de performance aux travailleurs. En plus, ce processus d'évaluation, particulièrement les rencontres liées à la rétroaction du rendement, peut être stressant pour les parties impliquées. Nous allons ici revenir sur trois décisions où cet enjeu a été directement abordé. Elles offrent notamment des pistes pour distinguer la marge discrétionnaire de l'employeur - des propos légitimes (comme une communication maladroite) et la limite de cette marge - des propos jugés déraisonnables (comme un comportement agressif à répétition) dans le cadre du processus d'évaluation du travail.

Afin de relever les décisions où le tribunal laisse aux employeurs une marge discrétionnaire en la matière, malgré des propos pouvant être considérés comme contestables, nous analyserons tout d'abord la décision *Maties c. Société de transport de Montréal*²¹⁰. Dans cette décision du TAT, le travailleur, en vertu de la LNT allègue être victime de harcèlement psychologique, notamment, parce que ses supérieurs immédiats (madame Tremblay et monsieur Lajoie) lui font des critiques sévères, qu'il considère comme abusives, sur un ton de colère et de sarcasmes.

Considérant le rendement du travailleur insatisfaisant, l'employeur propose à ce dernier d'être relocalisé à un autre poste, ce que le travailleur refuse. Il conteste les lacunes et les erreurs alléguées par l'employeur. Aussi, l'employeur allègue que la gestion du rendement du travailleur relève de l'exercice légitime de son droit de direction et que, par conséquent, cela ne constitue pas des conduites vexatoires. Le TAT conclut en donnant raison à l'employeur en affirmant que le signalement des manquements fait partie des fonctions du supérieur, soit de s'assurer que les subalternes accomplissent adéquatement leur travail²¹¹.

Aussi, concernant le ton employé lors de ces rencontres d'évaluation, le TAT reconnaît qu'il y a de l'animosité entre le travailleur et ses supérieurs immédiats. Il constate que le ton a pu monter lors d'échanges sur la performance du travailleur. Toutefois, le TAT conclut qu'il n'est pas

²¹⁰ 2022 QCTAT 2609 [*Maties*].

²¹¹ *Ibid* au para 112.

« [...] anormal ni exceptionnel que dans les circonstances, devant l'apparente difficulté du plaignant à reconnaître le moindre tort, de voir chez monsieur Lajoie des signes d'impatience ou de lassitude »²¹².

Bref, cette affaire illustre, qu'en vertu de son droit de direction, un employeur dispose d'une marge discrétionnaire pour la rétroaction des résultats de performance (communication), puisque ce dernier peut faire preuve, à certaines occasions de signes de maladresse, sans que cela soit considéré comme déraisonnable.

Continuons avec un autre exemple qui tend à confirmer l'importante marge de manœuvre dont dispose l'employeur sur la manière de communiquer les résultats de l'évaluation. Il s'agit de la décision de la CRT *Leduc et Bic inc.*²¹³ Cette dernière illustre une situation dans laquelle une travailleuse conteste une situation de harcèlement psychologique en vertu de la LNT en raison des nombreux reproches de son supérieur sur l'appréciation de son évaluation individuelle. L'ensemble des reproches allégués par la plaignante sont liés au suivi et au « coaching » de son rendement.

Plus précisément, la travailleuse allègue, notamment, que son supérieur lui reproche certaines lacunes sur un ton sec et méprisant. À titre d'exemple, dans le cadre de ses évaluations individuelles, son supérieur lui mentionne : « Regarde-toi dans le miroir, moi je ne peux pas te donner l'étiquette de vendeuse »²¹⁴ ou encore, « Tu sais que tu n'es pas près de devenir une directrice de comptes majeurs »²¹⁵.

Selon les conclusions de la CRT, bien que certains de ces reproches soient maladroits ou encore inappropriés, ils sont souvent fondés et légitimes. Le droit de direction reconnaît le droit à l'erreur (marge discrétionnaire) si ces erreurs ne sont pas abusives ou déraisonnables, ce qui, selon le tribunal, est le cas en l'espèce. La CRT développe et donne l'exemple du reproche que le supérieur a fait, en lien avec ses prévisions de ventes. Selon la CRT, bien que le supérieur ait

²¹² *Maties, supra* note 210 au para 110.

²¹³ 2014 QCCRT 487 [*Leduc*].

²¹⁴ *Ibid* au para 40.

²¹⁵ *Ibid* au para 51.

manqué une occasion de motiver ou d'exprimer une forme de reconnaissance à la travailleuse, ces paroles ne peuvent être assimilées à des conduites de harcèlement psychologique, compte tenu du fait que le supérieur mentionne les lacunes à la travailleuse. Certes, le supérieur a peut-être agi malhabilement à certaines occasions, mais dans les circonstances, note la CRT, certaines de ses paroles apparaissent justifiées compte tenu des difficultés de performance de la travailleuse²¹⁶.

Si les employeurs disposent d'un certain pouvoir discrétionnaire leur permettant de commettre certaines erreurs, certaines « maladresses », de faire preuve d'impatience ou de lassitude dans la communication de l'évaluation des travailleurs, il n'est cependant pas toujours évident de déterminer à partir de quand ces maladresses deviennent déraisonnables et harcelantes. Ainsi, bien que l'employeur puisse communiquer de manière malhabile, sur un ton sec et maladroit, il y a une limite discrétionnaire et certains comportements patronaux peuvent déborder de l'exercice légitime du droit de direction et être qualifiés, par le tribunal, de déraisonnables et vexatoires.

C'est notamment ce que conclut la CFP dans la décision *Lévesque c. Québec (Sécurité publique)*²¹⁷. Dans ce cas, la CFP qualifie un comportement répétitif et agressif comme étant une conduite vexatoire (harcèlement psychologique) au sens de la LNT. Dans cette affaire, une travailleuse, chef du Service des programmes, dépose une plainte contre son employeur (le ministère de la Sécurité publique), alléguant être victime de harcèlement psychologique en vertu de la LNT. La travailleuse fait état de deux conduites vexatoires, dont l'une, en lien avec le comportement agressif de son supérieur dans l'évaluation de son travail.

Lors de l'entrée en fonction de la travailleuse (février 2003), le supérieur lui donne pour mission l'amélioration de la qualité et quantité de la production du service et la structuration et la réorganisation d'une direction/département (DPSR). La travailleuse allègue qu'à plusieurs reprises son supérieur lui fait part de ses lacunes sur un ton colérique et en déposant son poing sur la table.

²¹⁶ *Maties, supra* note 210 au para 110.

²¹⁷ 2007 QCCFP 42473 [*Lévesque*].

À titre d'exemple, le supérieur mentionne d'un ton menaçant et exaspéré à la travailleuse : « Je ne veux plus jamais voir ça! »²¹⁸ ou « Comprends-tu? Es-tu intelligente? »²¹⁹.

La CFP conclut que le caractère répété de ces pratiques et le manque de respect à l'égard de la travailleuse, par l'utilisation de comportements inadéquats (poing sur la table, utilisation d'un ton menaçant, visage rouge du supérieur, etc.), constituent une conduite vexatoire. De surcroît, la CFP mentionne qu'aucune raison ne justifie l'utilisation répétitive d'un ton colérique et dénigrant, malgré un stress lié à une tâche complexe et exigeante, ou un sentiment d'impatience en lien avec une erreur d'incompétence d'un travailleur. À cet effet, selon la CFP,

« [I]e stress, la lourdeur des mandats, la volonté d'atteindre des résultats, un certain sentiment d'insécurité possiblement aussi ont fait qu'il ne contrôlait pas toujours ses réactions. Mais ce ne sont pas des excuses admises en matière de harcèlement psychologique »²²⁰.

Bref, pour la CFP, en plus d'une évaluation biaisée²²¹, le comportement répétitif d'agressivité du supérieur a porté atteinte à la dignité et à l'intégrité physique et psychologique de la travailleuse en créant un milieu de travail néfaste.

Pour conclure, ces quelques exemples révèlent que l'évaluation individuelle du travail doit respecter certaines formes. Certaines pratiques, répétées, comme taper du poing sur une table, dénigrer verbalement un employé à répétition, communiquer sur le ton de la colère, peuvent être considérées comme une conduite vexatoire. Il n'en demeure pas moins que la frontière entre ce qui est acceptable ou non en matière de communication des évaluations est très difficile à tracer et qu'il semble difficile de contester la manière dont sont communiquées ces évaluations. Les maladresses, l'impatience manifeste, la lassitude peuvent prendre parfois des formes très violentes pour les travailleurs, tout en étant considérées comme acceptables par le tribunal. Nous retiendrons, enfin, que malgré le stress que peuvent occasionner ces rencontres de rétroaction, il

²¹⁸ *Lévesques, supra* note 217 au para 416.

²¹⁹ *Ibid* au para 96.

²²⁰ *Ibid* au para 456.

²²¹ Voir sur ce point à la partie 3.1.2.2.2.

semble y avoir peu de plaintes de harcèlement psychologique centrées sur l'évaluation individuelle du travail ou de manière plus rigoureuse que peu d'entre elles se rendent au tribunal.

3.1.1.2 La méthode de l'évaluation

Un autre problème qui ressort de notre échantillon est la dénonciation de la méthode de l'évaluation. Il est de fait difficile de déterminer précisément ce qui est légitime ou non de faire lorsque l'on procède aux choix de la méthode utilisée pour l'évaluation du travail. Comme nous l'avons vu dans le premier chapitre, il s'agit d'un enjeu important dans le champ scientifique où de nombreux travaux ont mis en lumière les limites et le potentiel arbitraire des procédures et méthodes d'évaluation. Aussi, pour tenter d'illustrer ces enjeux et de préciser l'état du droit sur la question de la méthode utilisée pour l'évaluation, nous allons, brièvement revenir sur sept décisions qui abordent cette question.

Plus précisément, nous allons nous attarder sur ces décisions qui permettent de distinguer le pouvoir discrétionnaire de l'employeur – moyens légitimes pour évaluer le travail (comme le mode de présentation ou le système de calcul) et la limite de ce pouvoir - les moyens déraisonnables - (comme une surveillance excessive) dans le cadre du processus d'évaluation du travail.

3.1.1.2.1 La formalité de l'outil d'évaluation

Un premier enjeu qui ressort de l'analyse des jugements est l'absence de cadre réglementaire ou de procédure interne sur la manière de procéder à l'évaluation. De fait, la loi ne prévoit aucune procédure concernant l'évaluation du travail. Il n'y a aucune obligation de prévoir un délai, de remettre un rapport écrit, etc.

La décision *A. réalisateurs* permet d'illustrer concrètement cet enjeu²²². Dans cette affaire, un syndicat, au nom d'une travailleuse (réalisatrice pour l'émission radiophonique « Chez nous le matin »), conteste le processus global d'évaluation individuelle du travail de l'employeur (la Société Radio-Canada), qui peut s'inscrire dans la trame factuelle d'une situation de harcèlement

²²²*A. réalisateurs*, *supra* note 201.

psychologique en sens de la LNT. Le syndicat allègue que l'évaluation est abusive en raison de plusieurs reproches dont celui lié au processus de l'évaluation, contraire aux « règles de l'art »²²³. À cet effet, selon le syndicat, la supérieure immédiate n'a pas rencontré la travailleuse avant de compléter les notes et signer le formulaire d'évaluation. Également, le syndicat mentionne que la supérieure immédiate a refusé de discuter avec la travailleuse de l'ensemble des éléments de l'évaluation, cette dernière voulant discuter de l'évaluation par blocs ou thèmes.

Toutefois, selon le tribunal d'arbitrage, il n'existe pas de règle formelle ou de disposition législative, conventionnelle ou contractuelle qui impose à l'employeur une méthode particulière en matière d'évaluation. Le choix de la démarche méthodologique lui appartient en totalité, et ce considérant son droit de direction. Selon le tribunal d'arbitrage, l'employeur a donc toute la latitude raisonnable pour choisir la méthode d'évaluation et le processus qui lui conviennent le mieux²²⁴.

Un deuxième problème soulevé dans les jugements est lié à la méthode d'évaluation, essentiellement quantitative, comme l'évaluation en fonction des bons de commande par exemple. En ce sens, nous pouvons nous appuyer sur la décision *Ahad et Corporation Guess? Canada* qui permet d'illustrer le cas où un travailleur conteste le recours à un système d'évaluation et plus précisément l'évaluation individuelle du travail fondée sur des bons de commande, qu'il considère comme étant vexatoire²²⁵.

Dans cette affaire, un travailleur, préparateur à l'entrepôt du centre de distribution, dépose une plainte de harcèlement psychologique, en vertu de la LNT contre l'employeur (la Corporation Guess - Canada (détaillant de vêtements et accessoires)) en contestant la manière dont le travail est réparti. L'employeur dispose en effet d'un système de répartition des bons de commande qui permet de répartir ceux-ci entre les différents préparateurs. Chacune des commandes est divisée

²²³ *A. réalisateurs, supra* note 201 au para 233.

²²⁴ *Ibid* au para 242.

²²⁵ 2013 QCCRT 45 [*Ahad*].

en 8 ou 10 bons de commande, qui sont ensuite placés dans un pigeonier des commandes à la disposition des préparateurs²²⁶.

Lorsque l'employeur évalue la norme de productivité, le travailleur se situe en deçà de la norme prescrite (800 unités/jour). Le travailleur allègue que la distribution des bons de commande par sa supérieure et le système servant à les répartir est vexatoire à son endroit au motif que sa supérieure (responsable de piles de commandes) trie les bons de commande en prenant note des « pires et des meilleurs »²²⁷. Le travailleur allègue que sa supérieure attend de 20 à 25 minutes après que ce dernier a pris la pile des pires, pour placer les meilleurs bons de commande dans le pigeonier. Il juge que ce système est inéquitable, puisque la répartition des bons de commande ne tient pas compte du type de commande (grande ou petite). Par conséquent, le travailleur attribue son mauvais rendement, notamment, à la mise en place d'un système de productivité contraignant ainsi qu'à la distribution inéquitable des bons de commande par sa supérieure²²⁸.

Selon la CRT, l'employeur peut mettre en place un système qu'il juge le plus efficace. Ce dernier mentionne par ailleurs que le système s'adresse à tous et qu'il est instauré depuis longtemps :

« Or, le système semble être en place depuis longtemps et est le même pour tous les préparateurs. L'employeur a la prérogative d'instaurer et de gérer le système qu'il considère le plus efficace. Il lui revient également d'organiser le travail de ses employés comme il le croit le plus utile. Comment un système peut-il constituer en soi une conduite vexatoire quand il est de surcroît identique pour chacun »²²⁹.

La CRT ne répond pas, ici, à la critique du travailleur, selon laquelle, sa supérieure opère un tri des commandes. Toutefois, nous retiendrons que l'employeur « a la prérogative d'instaurer » le système « qu'il considère le plus efficace » pour évaluer le travail²³⁰.

²²⁶ *Ahad, supra* note 225 au para 16.

²²⁷ *Ibid* au para 27

²²⁸ *Ibid* aux para 30-32.

²²⁹ *Ibid* au para 91.

²³⁰ *Ibid*.

3.1.1.2.2 La surveillance constante mobilisée pour évaluer

Il n'en demeure pas moins que l'employeur ne dispose toutefois pas d'un pouvoir discrétionnaire absolu, puisqu'il ne peut utiliser n'importe quels moyens pour évaluer les travailleurs. En particulier, l'employeur ne peut surveiller de manière *excessive* le travail de ses travailleurs.

À ce titre, citons la décision *Lazzer c. Magasin Baseball Town inc* ²³¹. Dans cette décision, deux travailleurs déposent conjointement une plainte de harcèlement psychologique en vertu de la LNT contre leur employeur (le Magasin Baseball Town inc.) Dans cette affaire, les deux travailleurs sont conseillers aux ventes dans une entreprise spécialisée dans les produits de baseball, depuis 2015. En 2017, l'employeur achète et installe des caméras de surveillance dans les magasins, afin de prévenir le vol à l'étalage.

Selon les faits, les travailleurs ne sont pas informés de leur installation et ils n'ont aucune information quant au problème de vol à l'étalage. Les caméras sont « positionnées à différents endroits, en plus d'un écran près de l'entrée qui retransmet les images captées en temps réel »²³². L'employeur mentionne quant à lui visionner les images captées à distance, afin de diriger les employés quant à la gestion courante (achalandage, stationnement, etc.).

À la suite d'une mauvaise note globale sur les réseaux sociaux en lien avec la satisfaction d'un client de l'entreprise, l'employeur visionne les caméras de manière plus régulière afin de surveiller le déroulement du travail les fins de semaine. Aussi, en regardant les images captées par les caméras, l'employeur reproche à plusieurs reprises l'utilisation des téléphones cellulaires aux travailleurs visés. Selon le TAT,

« [l']objectif de ce visionnement est d'identifier les lacunes, ce qui cloche dans le service à fournir au client et dans le respect des règles de fonctionnement et d'en faire un rapport auprès du responsable, afin que des corrections soient apportées, le cas échéant »²³³.

²³¹ 2022 QCTAT 478 [*Lazzer*].

²³² *Ibid* au para 44.

²³³ *Ibid* au para 51.

Selon le témoignage des deux travailleurs, ces derniers se sentent constamment stressés par cette surveillance :

« Or, les Plaignants se sentent sans cesse sur le qui-vive, stressés par le fait qu'ils sont constamment épiés et parce qu'à tout moment, l'Employeur peut ouvrir les caméras à distance ou encore faire des visionnements aléatoires des enregistrements, ce qui génère des interventions »²³⁴.

Pour le TAT, cette surveillance est excessive, déraisonnable et constitue du harcèlement psychologique à l'endroit des travailleurs visés. En effet, l'utilisation constante et générale des images captées en tant qu'outil de gestion du rendement porte préjudice aux travailleurs qui se sentent tourmentés. Cette conduite vexatoire porte atteinte à leur intégrité physique et psychologique et entraîne un milieu néfaste :

« L'utilisation régulière et systématique des caméras de surveillance dans les magasins comme outil de gestion des employés et les conséquences appréhendées, non sans raison, causent du tourment aux Plaignants [...] Une épée de Damoclès pend continuellement sur leur tête, ce qui est évidemment non désiré »²³⁵.

Dans une autre décision démontrant la limite du pouvoir de direction de l'employeur, ce n'est pas la surveillance du travail par l'usage de caméra qui est sanctionné par le tribunal, mais l'utilisation de moyens de pression (imposition de rencontre et absence de soutien) pour évaluer individuellement la travailleuse. C'est ce qui ressort de la décision *Syndicat des travailleuses et travailleurs des Centres jeunesse Mauricie—Centre-du-Québec - CSN et Centre jeunesse de la Mauricie et du Centre-du-Québec*²³⁶. Ce jugement illustre une situation où un supérieur immédiat, dans un contexte de changement des méthodes de travail, impose notamment des rencontres de supervision abusives qui portent atteinte à la dignité et à l'intégrité psychologique de la travailleuse.

²³⁴ *Lazzer, supra* note 231 au para 53.

²³⁵ *Ibid* aux para 103-104.

²³⁶ 2009 QCTA 94159 [*Centre jeunesse*].

Dans cette affaire, un syndicat, au nom d'une travailleuse (agente en évaluation-orientation), dépose un grief pour harcèlement psychologique au sens de la LNT contre l'employeur (le Centre jeunesse de la Mauricie et du Centre-du-Québec). De façon générale, les intervenants doivent rencontrer le chef d'équipe aux deux semaines pour faire le suivi de leurs dossiers (rencontre de supervision). La plaignante est spécialisée dans la résolution des dossiers liés aux abus sexuels et traite de 14 à 15 dossiers à la fois (la norme est de 8 à 10)²³⁷.

Pendant plusieurs semaines, le supérieur convoque, à sa guise, la travailleuse (aux trois jours, selon les faits) pour des rencontres « supposément » de supervision (la norme est aux deux semaines, selon les faits), dans le cadre desquelles il lui reproche d'une façon méchante et accusatrice qu'elle travaille « mal » et qu'elle est « paresseuse » parce qu'elle n'arrive pas à compléter « la paperasse », dans les délais²³⁸. En outre, il lui manifeste son désir qu'elle quitte l'équipe de travail.

Le tribunal d'arbitrage conclut que le supérieur a appliqué, pendant plusieurs mois, sans relâche des moyens de pression ayant occasionné une surcharge de travail, dont un suivi abusif de rencontre de supervision. Cela est donc assimilable à une situation de harcèlement psychologique en vertu de la LNT.

Dans une autre décision, *Frenette et Banque de techniciens ambulanciers du Québec inc.*²³⁹, l'une des plus documentées en la matière, la limite du pouvoir de direction de l'employeur est liée à son immixtion dans la gestion quotidienne par une surveillance constante, par des courriels insistants et humiliants. Dans cette décision, le travailleur Yvan Frenette²⁴⁰, directeur général d'une agence de placement de personnel de technicien ambulancier paramédical, conteste une situation de harcèlement psychologique en vertu de la LNT, en raison des propos et gestes tenus par ses dirigeants dans le cadre de l'évaluation de son travail. Nous présenterons de manière un

²³⁷ *Centre jeunesse, supra* note 236 au para 43.

²³⁸ *Ibid* au para 135.

²³⁹ 2016 QCTAT 5743 [*Frenette*].

²⁴⁰ Dans le cadre de cette décision, Yvan Frenette est le DG de l'entreprise et le travailleur plaignant.

peu plus approfondie ce jugement où c'est le « style de gestion » utilisé par les administrateurs de l'entreprise qui est analysé et caractérisé d'abusif et d'inadéquat par le tribunal.

Pour rappeler les faits, Yvan Frenette fonde en 1998 une entreprise d'agence de placement avec un collègue prénommé Sylvain Durette. En 2002, le frère de Yvan Frenette, Guy Frenette, acquiert 7 % des parts de l'entreprise. En septembre 2005, monsieur Durette décide quant à lui de vendre ses parts. Monsieur Mainville achète ces dernières parts (46,5%). Après le départ de monsieur Durette, Yvan Frenette devient le DG de l'entreprise. Il exerce également son métier d'ambulancier dans l'entreprise. Monsieur Mainville donne carte blanche au DG. Selon le tribunal « ce qui lui importe, ce sont les profits que génère la compagnie »²⁴¹.

Durant les dix années suivantes, le DG se rapporte régulièrement aux actionnaires et les profits sont importants. La gestion du DG n'est aucunement remise en cause. En novembre 2014, cependant, un financement pour acheter une nouvelle caserne est refusé à l'entreprise. Il est recommandé de revoir les dépenses et les sorties de fonds affectant les liquidités. Cela exaspère monsieur Mainville qui « s'oppose catégoriquement à la diminution des dividendes »²⁴². À partir de cette période, Monsieur Mainville reproche au DG « des dépenses excessives et des irrégularités financières »²⁴³. Selon Monsieur Mainville,

« [I]l a toujours fait confiance à Yvan Frenette et croyait, dans l'ignorance, à une saine gestion de sa part. Après s'être entretenu avec le comptable de la compagnie et un propriétaire d'une entreprise de transport ambulancier, il considère que le directeur général effectue des dépenses abusives et qu'il reçoit un salaire excessif pour ses fonctions »²⁴⁴.

En janvier 2015, monsieur Mainville confie ses préoccupations à un ami : Robert Gravel. Monsieur Mainville, lors d'une réunion extraordinaire souhaite que monsieur Gravel assiste à la rencontre, afin que ce dernier joue un rôle pour améliorer les relations et la gestion. Les deux

²⁴¹ *Frenette, supra* note 239 au para 16.

²⁴² *Ibid* au para 21.

²⁴³ *Ibid* au para 23.

²⁴⁴ *Ibid* au para 26.

frères actionnaires s’y opposent, mais finissent par accepter. Selon le TAT, cette alliance avec monsieur Gravel vise plutôt à accroître son contrôle sur la gestion de l’entreprise.

Quoi qu’il en soit, en mars 2015, monsieur Mainville désigne monsieur Gravel comme administrateur afin de revoir le modèle de gestion de l’entreprise et réviser les irrégularités. Ce dernier exige la transmission de tous les documents et informations financières et commerciales de l’entreprise. Il s’ensuit alors toute une série d’échanges entre les parties. Selon le témoignage du travailleur, plus de 160 courriels lui ont été transmis par l’entremise de monsieur Mainville et Gravel mentionnant des reproches sur sa gestion ainsi que des menaces et propos minant sa crédibilité. Selon le travailleur, ces gestes sont hostiles à son endroit :

« Au total, c’est plus de 160 courriels qui ont été transmis au directeur général, pour lui faire des demandes de documents ou d’informations, lui donner des instructions, le rappeler à l’ordre, le critiquer, le blâmer, le dénigrer ou encore lui spécifier qui commande »²⁴⁵.

Selon le TAT, les courriels sont blessants et visent à « mettre au pas » le DG :

« Tout incident devient prétexte à un courriel sentencieux et blessant. On veut le mettre au pas, « *Vous oubliez trop souvent et rapidement que le DG prend les décisions et les instructions du CA* », « *Nous apprécierions grandement l’exécution des directives du CA/Actionnaires aujourd’hui même* »²⁴⁶.

(Reproduit tel quel)

Monsieur Mainville et monsieur Gravel vérifient également à la loupe la gestion du travailleur (le DG), on lui demande systématiquement des pièces justificatives supplémentaires pour les dépenses de l’entreprise et on retarde la signature d’approbation en plus d’exiger de voir tous les contrats de travail qu’il conclut avec ses superviseurs. Aussi, selon le témoignage du travailleur, le refus de monsieur Mainville d’apposer sa signature et les délais des paiements occasionnés par ce refus, place le DG dans une situation inconfortable et mine sa crédibilité face aux créanciers. Ainsi,

²⁴⁵ Frenette, *supra* note 239 au para 131.

²⁴⁶ *Ibid* au para 110.

« [l]a difficulté tient au fait que monsieur Mainville refuse d'apposer sa signature sur les chèques que lui envoie monsieur Frenette, si celui-ci ne les a pas préalablement signés. S'ajoute, les nombreux questionnements concernant ces paiements qui allongent les délais et placent le directeur général dans une position inconfortable face aux créanciers »²⁴⁷.

De plus, messieurs Mainville et Gravel communiquent directement avec les employés de l'entreprise, faisant fi de l'autorité hiérarchique du DG :

« À plusieurs reprises, nous vous avons indiqué qu'il est illégal de votre part d'interdire les communications entre les administrateurs et les employés.

Les administrateurs ont tous les pouvoirs afin d'obtenir les informations qu'ils jugent nécessaires, et tous les employés sont tenus d'y répondre.

(...)

Alors monsieur Frenette, vous devez retirer cette directive immédiatement et n'appliquer aucune sanction disciplinaire aux employés qui répondraient aux questions des administrateurs.

Ces derniers pourront communiquer avec nous sans crainte si le contraire se produisait.

Vous faites preuve, une fois de plus, d'une insubordination sans borne. Ce sera retenu contre vous, soyez en assuré.

Depuis le début, nous parlons de blocage d'informations de votre part et vous venez d'en fournir une autre preuve.

Compte tenu des circonstances, **nous exigeons que vous convoquiez immédiatement une rencontre où les chefs d'équipe et le dirigeant syndical rencontreront les administrateurs** et seront invités à poser toutes les questions servant à éclaircir la situation et où les administrateurs se feront un plaisir d'y répondre. (...) »²⁴⁸

(Reproduit tel quel)

Pour conclure, le TAT estime que les gestes de messieurs Mainville et Gravel constituent du harcèlement psychologique. Bien qu'une nouvelle politique de gestion ait été mise en œuvre par messieurs Mainville et Gravel eux-mêmes et qu'il est légitime d'examiner la manière de gérer du DG par l'évaluation de son travail, la conduite adoptée est abusive. Pour le TAT, la manière de

²⁴⁷ *Frenette, supra* note 239 au para 69.

²⁴⁸ *Ibid* au para 100.

procéder des administrateurs est inacceptable en ce sens qu'ils s'immiscent de manière offensante et abusive dans la gestion opérationnelle qui relève du DG. Selon le TAT, les reproches persistants employés dans les courriels envoyés au travailleur sont caractérisés comme un manque de respect par un abus de droit :

« Dans ce nouveau cadre de gestion, il apparaît normal qu'ils examinent la manière de gérer du directeur général et qu'ils évaluent son rendement. Cependant, la conduite qu'ils adoptent est abusive et vexante. Leurs manières d'agir offensent, humilient et blessent le plaignant et engendrent un sentiment d'incompétence [...] Bien que certains propos contenus dans les courriels transmis au directeur général peuvent apparaître individuellement anodins ou même légitimes, l'accumulation de ces paroles acerbes, dénigrantes et condescendantes prises dans une perspective globale, révèle un style de gestion inadéquat et abusif, qui engendrent un milieu de travail néfaste et démotivant [...] la probité du directeur général et la déconsidération de sa gestion démontrent un manque de respect évident à son endroit et constituent de l'abus de droit »²⁴⁹.

Si nous avons insisté sur cet exemple, c'est pour illustrer très concrètement selon nous les abus qui peuvent découler d'une surveillance constante du rendement et de la performance attendus des travailleurs. Il permet également de voir que certaines pratiques, *a priori* minimes, telles que celle de communiquer directement avec les subordonnés ou de contester l'autorité du travailleur par des courriels « qui peuvent paraître anodins ou même légitimes » peuvent être des pratiques qualifiées de harcelantes. Il s'agit d'une problématique qui semble récurrente dans les milieux de travail, car comme nous l'avons vu, l'optimisation de la performance des travailleurs passe de plus en plus par des procédures, des pratiques, des politiques plus insidieuses que la contrainte directe.

On retrouve ainsi un enjeu similaire de surveillance constante dans la décision *Metro richelieu inc. c. Travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce, Local 500*²⁵⁰. Dans cette décision, un travailleur se voit imposer une pression constante pour augmenter sa cadence de travail, par des directives d'assignation des tâches et une surveillance constante.

²⁴⁹ Frenette, *supra* note 239 aux para 155-158.

²⁵⁰ 2010 QCTA 12714 [*Metro richelieu*].

Dans cette affaire, trois griefs sont déposés par le syndicat, au nom d'un travailleur (boucher - viande) contre l'employeur (Metro (épicerie)), dont l'un allègue du harcèlement psychologique au sens de la LNT de la part du supérieur (M. Gilbert). Le supérieur immédiat du travailleur est embauché pour améliorer la productivité et les marges bénéficiaires du département de viande, qui se situent en deçà de la moyenne des autres départements. À la suite d'une période d'observation, le supérieur apporte des changements organisationnels en introduisant « la polyvalence » des travailleurs en fonction des besoins de la clientèle. Auparavant, les travailleurs étaient spécialisés dans une coupe ou un produit.

Le supérieur estime cependant que le travailleur ne s'adapte pas aux changements, qu'il est lent et le « plus faible » de l'équipe et qu'il doit l'encadrer. À cet effet, selon le supérieur, le travailleur

« [...] commettait des erreurs, qui prenaient trop de temps à exécuter les commandes. Il dit qu'il devait alors l'encadrer davantage pour tenter de corriger la situation, qu'il devait lui répéter sans cesse les mêmes consignes »²⁵¹.

Le travailleur estime quant à lui qu'il s'agit de harcèlement psychologique à son égard. Il estime que son supérieur est plus dur et sévère envers lui qu'envers les autres travailleurs et qu'il le surveille et le corrige constamment en le suivant « à la trace ». Selon le tribunal d'arbitrage,

« [L]es compagnons reconnaissent que M. Gilbert était généralement plus dur et sévère avec le plaignant qu'avec eux-mêmes. Il le surveillait et le corrigeait de manière insistante et intimidante. Il le suivait à la trace. Ils l'entendaient fréquemment lui dire sur un ton agressant : « Grouille. T'es rendu où ? T'as pas fini ? Criss, qu'est-ce que tu fais? » M. Frenette dit qu'il n'aurait jamais toléré que M. Gilbert lui parle de cette manière »²⁵².

L'employeur, quant à lui, plaide que la faible performance du travailleur sur le plan de la polyvalence, de la vitesse d'exécution, du contrôle des quantités et de l'organisation du travail, a nécessité des actions et directives de la part du supérieur afin de maintenir la bonne marche du

²⁵¹ *Metro richelieu*, *supra* note 250 au para 51.

²⁵² *Ibid* au para 38.

département. Par conséquent, « toutes les interventions de M. Gilbert constituent l'exercice légitime du droit de gérance »²⁵³.

Le tribunal d'arbitrage conclut, toutefois, que la surveillance constante du superviseur, notamment, excède l'exercice légitime du droit de direction. Bien qu'un employeur puisse diriger, gérer et évaluer ses travailleurs et que certaines de ces interventions engendrent du stress, le gestionnaire ne doit pas s'éloigner des standards de « comportements raisonnables »²⁵⁴. Ces standards de « comportements raisonnables » semblent être une notion floue. Mais dans le cas présent, le supérieur l'a épié constamment. Cela a pour effet de rabaisser, diminuer et dévaloriser le travailleur.

Pour terminer cette partie sur la procédure d'évaluation individuelle du travail, nous souhaitons revenir sur une dernière décision en lien avec la surveillance constante du travail, celle de *Zheng et Corp. Mode Peter Stone inc.*²⁵⁵.

Dans cette affaire, une travailleuse, couturière chez l'employeur (la corporation de mode Peter Stone inc), conteste une décision rendue par la CSST à la suite d'une révision administrative devant la CLP. Elle allègue avoir subi un accident de travail découlant d'une situation de harcèlement psychologique.

La travailleuse est payée à la pièce, gagne approximativement entre 12,00 \$ et 14,50 \$ de l'heure et sa production se situe au-dessus de 130% des quotas de production. En février, sans avertissement ni explication, la rémunération de la travailleuse est modifiée non plus à la pièce, mais à l'heure. Ce type de rémunération impacte négativement le salaire de la travailleuse qui se voit rémunérée à un taux horaire de 11\$. À la suite de ce changement, la travailleuse et son syndicat déposent un grief afin de récupérer la somme d'argent perdue. À partir de ce moment-là, l'employeur vérifie, surveille et évalue constamment la mesure de la production de la travailleuse,

²⁵³ *Metro richelieu*, *supra* note 250 au para 143.

²⁵⁴ *Ibid* au para 204.

²⁵⁵ 2007 QCCLP 6504 [*Zheng*].

afin de la « timer »²⁵⁶. Dans la même période, l'employeur accuse publiquement la travailleuse de « voler » du temps et de ne pas utiliser la technique de travail approprié. Pourtant, selon les faits établis, elle est la plus productive. Cette évolution s'est également accompagnée d'une pression accrue de la part des collègues de travail de la plaignante, qui font preuve de « jalousie » face à la performance de la travailleuse. Mentionnons, à cet égard, un passage du jugement :

« Elle s'est sentie observée par tout le monde. Le superviseur laissait savoir aux autres couturières qu'elle faisait plus de production que tout le monde, comme pour éveiller leur jalousie. Ses collègues lui demandaient pourquoi elle était surveillée. Elle a commencé à perdre le contrôle d'elle-même. Elle a demandé l'aide du syndicat. La pression est devenue très forte. Les collègues lui reprochaient de faire du 130 %. Elle ne dormait plus, elle pleurait »²⁵⁷.

Tous ces éléments ont affecté la santé de la travailleuse qui a déclaré avoir un reçu un diagnostic de dépression majeure et un trouble anxieux lié à une situation de harcèlement psychologique.

Selon les conclusions de la CLP, les relations conflictuelles perpétuées par l'employeur ont entraîné des conséquences sur la santé physique et mentale de la travailleuse et les événements revêtent le caractère imprévu et soudain qui définit l'accident du travail.

Ce dernier exemple permet ainsi d'illustrer deux choses importantes en matière d'évaluation du travail. D'une part, s'il est vrai que les employeurs disposent d'une importante marge de manœuvre pour déterminer la méthode d'évaluation la « plus efficace » pour reprendre la formule précédente, l'inaction de l'employeur dans la dégradation du collectif du travail qui peut en résulter peut être considérée comme une pratique harcelante. D'autre part, cet exemple illustre concrètement le problème des pratiques d'évaluation des employeurs souligné à plusieurs reprises par la doctrine étudiée dans le chapitre I : la dégradation du collectif de travail. De fait, l'évaluation de la travailleuse était systématiquement mise en rapport avec celle des collègues de travail, ce qui a contribué à détériorer les conditions de travail de tous et à complètement miner la solidarité du collectif du travail.

²⁵⁶ *Zheng, supra* note 255 au para 23.

²⁵⁷ *Ibid* au para 34.

Ces différents exemples tirés de la jurisprudence mettent ainsi en lumière les procédures et les méthodes déployées par les employeurs pour évaluer le travail, la performance, le rendement des travailleurs. Comme nous pouvons le constater, certaines de ces procédures ou méthodes visent à surveiller de manière quasi constante la productivité que ce soit le recours à des caméras, aux courriels, ou au contrôle quotidien de la performance. Certes, les magistrats semblent reconnaître une large liberté discrétionnaire dans le choix méthodologique d'évaluation, et ce considérant qu'aucune limite législative balise ce choix. Toutefois, on relèvera que l'usage d'une surveillance excessive (caméras, courriels insistants, rencontre individuelle fréquente ou même l'inaction de l'employeur) peut, dans certains cas à tout le moins, constituer une conduite vexatoire, qui sort de l'exercice légitime du droit de direction.

3.1.2 L'évaluation sur le fond

Dans le cadre de cette seconde partie, c'est le contenu de l'évaluation qui retiendra notre attention. Plus précisément, nous étudierons l'imposition d'objectifs chiffrés (3.1.2.1) ainsi que la contestation de l'appréciation des résultats (3.1.2.2).

3.1.2.1 L'imposition d'objectifs chiffrés

L'imposition d'objectifs de performance chiffrés est désormais la norme dans de nombreuses entreprises. Comme le relevait un juge en 2007,

« [I]l est normal, dans la gestion courante des affaires, de se donner des objectifs pour l'ensemble de l'organisation, de fixer pour chaque personne dans l'organisation des objectifs individuels qui concourent à la réalisation des objectifs de l'organisation, et d'assurer le suivi de l'atteinte ou non des objectifs individuels et organisationnels »²⁵⁸.

Toutefois, il apparaît relativement difficile de déterminer ce que l'employeur peut ou non imposer en matière d'objectifs quantitatifs. Nous allons, ici, revenir sur quatre décisions qui permettent d'illustrer ce problème à travers la marge discrétionnaire de l'employeur - l'imposition « normale » d'objectifs de performance, c'est-à-dire l'imposition d'objectifs qui

²⁵⁸ *Syndicat des salariées et salariés des Caisses populaires du Saguenay—Lac-St-Jean (CSN) et Caisses populaires du Saguenay—Lac-St-Jean — Caisse populaire de Laterrière (grief collectif)*, 2007 QC TA 90372 au para 215.

soient basés sur des données fiables et qui ne soient pas incohérentes, contradictoires ou démesurés.

Précisons d'abord qu'il est bien établi qu'en vertu des droits de direction l'employeur dispose d'un important pouvoir discrétionnaire lors de l'imposition d'objectifs, à condition qu'ils soient basés sur des données fiables et quantifiables. C'est notamment ce qui ressort de la décision *Charbonnier*²⁵⁹. Dans cette affaire, une travailleuse conteste une situation de harcèlement psychologique en vertu la LNT en raison des résultats de sa performance, considérant que les objectifs fixés sont exagérés au regard des contraintes externes (roulement de personnel, emplacement de l'entreprise, baisse d'achalandage lors de certaines saisons, par exemple).

Plus précisément, la travailleuse est « responsable clé » chez l'employeur (Stroms - distributeur exclusif des produits L'Occitane en Provence). En janvier 2005, la directrice rencontre la travailleuse pour lui mentionner que les ventes en décembre n'atteignent pas les objectifs fixés. Selon la travailleuse, cela s'explique par le départ de plusieurs travailleurs en décembre et le fait qu'il y a de nombreux postes vacants qui affectent le résultat. Vers la mi-mars 2005, la directrice reproche de nouveau à la travailleuse de ne pas satisfaire les objectifs de ventes sur les produits essentiels. Toutefois, selon la travailleuse, l'appréciation de sa performance n'est toujours pas adéquate, considérant que les critères de ventes sont exagérés, en raison des contraintes géographiques du quartier ainsi que la variation saisonnière des besoins de la clientèle.

Selon les conclusions de la CRT, la preuve démontre que l'appréciation des ventes de la direction est basée sur des statistiques antérieures et que les prédécesseurs de la travailleuse ont déjà satisfait aux objectifs par le passé. Il n'y a donc pas d'éléments arbitraires dans l'appréciation du rendement de la travailleuse. À cet effet, la CRT s'exprime comme suit :

« Selon la preuve, les objectifs de vente sont déterminés conjointement avec la directrice de boutique et Solange Strom en fonction de ventes passées. Les objectifs que Margaret Charbonnier estime exagérés ont été déterminés par sa prédécesseur qui a témoigné les avoir réalisés lorsqu'elle était en poste. Il n'y a

²⁵⁹ *Charbonnier*, supra note 185.

rien d'arbitraire ou de déraisonnable dans la détermination des objectifs de vente »²⁶⁰.

Bref, comme nous pouvons le constater dans cette affaire, pour déterminer le caractère abusif ou non, raisonnable ou déraisonnable des objectifs chiffrés, le tribunal s'appuie sur la manière dont ces objectifs ont été élaborés (ici, « conjointement »), mais également sur les attentes fixées antérieurement et à d'autres travailleurs. Il est donc attendu que les employeurs puissent clairement expliquer ces objectifs, à partir de données fiables et cohérentes.

Aussi, si les employeurs ont le droit de fixer des objectifs chiffrés, il est minimalement attendu que ce soit les mêmes objectifs pour tous. C'est notamment ce qui ressort d'une autre décision, où les objectifs chiffrés étaient contestés, soit l'affaire *Syndicat des travailleuses et travailleurs de Cyzotrim (C.S.N.) et Cyzotrim enr. (Syndicat des travailleuses et travailleurs de Cyzotrim (C.S.N.) s et 3101-2883 Québec inc.)*²⁶¹. Bien que cet exemple date d'avant la mise en œuvre de la législation actuelle en matière de harcèlement psychologique en vertu de la LNT, elle est intéressante, car elle confirme tout à la fois le pouvoir discrétionnaire de l'employeur, mais également son obligation d'appliquer les mêmes critères d'évaluation à tous.

Dans cette affaire, un syndicat, au nom d'une travailleuse (journalière), dépose deux griefs, dont l'un contestant une situation liée à du harcèlement psychologique au sens de la LNT contre l'employeur (un fabricant de bandes de caoutchouc pour les automobiles). Le standard de performance de l'employeur est établi à 31 pièces à l'heure. La travailleuse a une moyenne de 22 pièces à l'heure et conteste les nombreux suivis de production (l'employeur la rencontre à plusieurs reprises) visant à ce qu'elle atteigne la cible de production. Selon la plaignante, l'imposition de la norme et les nombreux suivis lui causent du stress et de l'insécurité jusqu'à en affecter son rythme de production.

Toutefois, selon les conclusions du tribunal d'arbitrage, ce standard s'applique à tous les salariés et il est révisé aux 6 mois en fonction d'une étude de temps et de mouvement. Selon le tribunal,

²⁶⁰ Charbonnier, *supra* note 185 au para 90.

²⁶¹ 2004 QC TA 93067 [*Cyzotrim*].

l'employeur a le pouvoir « de gérer son entreprise et d'assurer une saine gestion », l'employeur étant soumis à des impératifs de production et l'imposition d'une norme est déterminé par le donneur d'ouvrage. Par conséquent, l'exigence de production n'est pas assimilable à du harcèlement psychologique :

« La preuve démontre que l'Employeur est soumis à des impératifs de production qui lui sont ni plus ni moins dictés par l'entrepreneur avec qui il soustraite. Le nombre moyen de pièces à l'heure devant être produite est déterminé par le donneur d'ouvrage »²⁶².

Comme nous pouvons le voir ici, le tribunal d'arbitrage ne se penche pas sur la question du rythme de travail ou le caractère raisonnable ou non de la norme chiffrée qui est imposée à la travailleuse. Il ne semble se baser que sur le caractère discriminant ou non des objectifs fixés. Et si ce n'est pas le cas, l'employeur semble ainsi, dans certains cas, libre de fixer la norme.

On retrouve la même logique dans la décision *Auclair (Re)*²⁶³. Dans cette affaire, un travailleur dénonce la pression qui résulte de l'imposition d'une norme de productivité qui lui cause un surcroît de travail qu'il estime résulter d'une situation de harcèlement psychologique au sens de la LNT. Plus précisément, un travailleur, commis à l'épicerie de nuit chez l'employeur (le Provigo distribution), conteste une décision rendue par la CSST, à la suite d'une révision administrative. Le travailleur demande à la CLP de reconnaître sa lésion professionnelle lui ayant causé un trouble d'adaptation avec anxiété et humeur dépressive.

La norme de productivité est établie à un minimum de 55 caisses de marchandise à l'heure, mais la norme est considérée acceptable pour l'employeur entre 40 et 50. À l'inverse, lorsque la norme est en deçà de 40, l'employeur convoque le travailleur dans le bureau, afin de trouver des solutions pour améliorer son rendement. À la fin de février 2004, la performance du travailleur se situe dans la moyenne (49). Toutefois, en mars 2004, au retour de ses vacances d'une durée de deux semaines, la performance du travail commence à baisser pour atteindre une moyenne entre 29 et 37 caisses à l'heure. Le travailleur est donc convoqué, à plusieurs reprises au bureau de son

²⁶² *Cyzotrim*, *supra* note 261 au para 35.

²⁶³ 2006 QC CLP 64573.

supérieur, qui lui mentionne son incompréhension et le caractère inacceptable de son rendement. Dans les rencontres, l'employeur mentionne au travailleur qu'il considère qu'il fait « preuve de mauvaise volonté en regard de sa productivité ». Le travailleur vit cette situation difficilement, il ressent « une pression inhabituelle et indue en raison de l'attitude du gérant concernant sa productivité »²⁶⁴.

Selon les conclusions de la CLP, toutefois, bien que le travailleur puisse vivre cette situation difficilement et que la question de la norme de compte-caisse le préoccupe, l'employeur a exercé son droit de direction de manière légitime. À ce titre, il n'y a pas eu de procédure particulière appliquée au travailleur pouvant être qualifiée de menaçante ou d'intimidante, l'ensemble des travailleurs étant soumis aux mêmes normes. De plus, l'objectif de 50 caisses à l'heure a été établi à partir d'une étude de l'ensemble des tâches effectuées en magasin. Ainsi, la CLP s'exprime comme suit dans les deux extraits suivants :

« Monsieur François Denis, directeur des opérations, explique que le compte-caisses a été établis après une étude de l'ensemble des tâches effectuées en magasin. Pour les commis d'épicerie, la norme retenue par l'étude était de 55 caisses à l'heure, mais l'employeur a plutôt appliqué celle de 50 caisses à l'heure »²⁶⁵.

« La preuve démontre que cette procédure a été appliquée au travailleur lorsque son compte-caisses a diminué. Aucune preuve n'a été soumise permettant de conclure que l'employeur a appliqué à monsieur Auclair quelque mesure particulière que ce soit »²⁶⁶.

Bref, il semble ressortir de ces jugements qu'à partir du moment où les employeurs n'imposent pas des exigences chiffrées différentes selon les travailleurs, les magistrats ne se prononceront pas sur les attentes en elles-mêmes.

Toutefois, il convient de relever que le tribunal peut dans certains cas à tout le moins se pencher sur le contenu même de ces objectifs chiffrés. En effet, l'employeur ne peut pas imposer

²⁶⁴ *Auclair (Re)*, *supra* note 263 au para 63.

²⁶⁵ *Ibid* aux para 40.

²⁶⁶ *Ibid* au para 69.

n'importe quels objectifs. Ainsi, il y a une limite discrétionnaire imposée aux employeurs, notamment au niveau des attentes démesurées (en termes de temps, par exemple) à l'égard d'un travailleur. Pour illustrer ces limites, nous pouvons nous appuyer sur la décision *Lévesque*²⁶⁷. Cette décision permet notamment de démontrer comment la CFP arrive à conclure que certains objectifs peuvent être évalués et finalement considérés comme démesurés et incohérents.

Pour rappeler les faits, une travailleuse, chef de service, dépose une plainte contre son employeur (le ministère de la Sécurité publique), alléguant être victime de harcèlement psychologique au sens de la LNT. La travailleuse allègue qu'elle a des objectifs démesurés, puisqu'en plus d'assurer la gestion au quotidien, son supérieur s'attend à ce qu'elle règle l'ensemble des problèmes de l'organisation (objectif), dans un contexte où il y a, notamment, des problèmes d'absentéisme et de retard dans les échéances.

Pour la CFP, en l'espèce, l'employeur a abusé de son pouvoir de direction en fixant des attentes et des objectifs démesurés et incohérents, pour atteindre les résultats souhaités. À ce stade, malgré les efforts considérables de la travailleuse, la CFP est d'avis que cette dernière n'avait plus la possibilité de satisfaire les attentes de son supérieur, ce dernier ayant eu l'impression d'avoir commis l'erreur de l'embaucher. Ainsi, selon les conclusions de la CFP, l'atteinte de ces objectifs est irréalisable à court terme, puisque la travailleuse

« [...] devait apprendre à connaître son équipe et à en déceler les forces et les faiblesses. Elle devait relever une équipe sans ajout de nouveaux effectifs et en période de compressions budgétaires. Elle devait motiver des employés souvent critiqués et voir à la formation de ceux qui présentaient certaines lacunes. Elle devait également prendre connaissance des dossiers, dans un domaine avec lequel elle n'était pas familière. Elle avait besoin de temps pour réussir »²⁶⁸.

Pour conclure, ces exemples jurisprudentiels révèlent qu'en cas de plainte pour harcèlement psychologique liée à l'évaluation du travail, les magistrats analysent rarement le contenu même des objectifs chiffrés, à partir du moment où ceux-ci sont imposés de manière qui ne soit pas arbitraire, à tous les employés, par exemple ou lorsqu'ils ont été « conjointement » établis. En ce

²⁶⁷ *Lévesque*, *supra* note 217.

²⁶⁸ *Ibid* au para 419.

sens, il semble que lorsque les objectifs sont établis en fonction de données antérieures, malgré les nouvelles contraintes, ils peuvent constituer un exercice légitime du droit de direction. Il semble donc que la marge discrétionnaire des employeurs soit assez large en la matière.

Toutefois dans certains cas, sans qu'il soit possible ici de déterminer dans quelle condition précisément, le tribunal va vérifier si les objectifs sont raisonnables ou déraisonnables. S'il estime que ceux-ci ne sont pas réalisables, en raison d'un délai insuffisant pour les atteindre par exemple, ils pourront être qualifiés comme un exercice déraisonnable du droit de direction et contribuer à établir l'existence du harcèlement psychologique.

3.1.2.2 Le contenu lié à l'appréciation des évaluations

Il est difficile de déterminer précisément ce qu'il est légitime ou non de faire lorsqu'on porte un jugement ou une appréciation des résultats de performance²⁶⁹. Nous allons, ici, revenir sur sept décisions qui nous permettent de mieux préciser la marge discrétionnaire de l'employeur sur la question de l'appréciation du contenu de l'évaluation, c'est-à-dire une appréciation subjective (sévérité de l'appréciation) (3.1.2.2.1) et les limites de cette marge discrétionnaire – appréciation déraisonnable (abstraction des réussites et absence de justification des mauvais résultats) (3.1.2.2.2)

3.1.2.2.1 Subjectivité dans l'évaluation des résultats : écarts entre les évaluations des évaluateurs

Comme mentionné précédemment, le tribunal a peu de pouvoir lorsqu'il s'agit de substituer son jugement à celui de l'employeur dans le processus d'évaluation du travail. C'est d'autant vrai quand le tribunal est confronté à la contestation de critères subjectifs comme le degré de sévérité de l'appréciation des résultats de performance. Par conséquent, l'employeur bénéficie encore là d'une marge discrétionnaire importante.

²⁶⁹ Nous faisons référence, ici à l'appréciation, c'est-à-dire au jugement de l'évaluateur dans l'évaluation du travail. Autrement dit, à l'interprétation des résultats de performance.

À cet effet, prenons l'exemple de la décision l'*Alliance des professionnelles et professionnels de la Ville de Québec c Québec*²⁷⁰. Cette décision illustre un cas où, au nom d'une travailleuse, un syndicat conteste dans le cadre d'un grief pour harcèlement psychologique au sens de la LNT, une évaluation qu'il estime abusive et déraisonnable, notamment en raison de l'écart entre ces évaluations précédentes et de la méconnaissance du travail réalisé par les évaluateurs.

Pour le syndicat, les évaluations individuelles du travail sont abusives et déraisonnables, puisqu'elles se traduisent par une dévaluation répétée du travail de la travailleuse. Pour le syndicat le rendement de la travailleuse est mal évalué, considérant que son travail d'ingénieure est mal compris par sa supérieure, certaines tâches et mandats sont minimisés ou non pris en compte dans l'évaluation de sa supérieure. Selon les conclusions de l'arbitre toutefois, bien qu'il soit possible que certaines responsabilités aient été évaluées plus sévèrement que les précédents évaluateurs, cela ne suffit pas à une intervention arbitrale, et ce considérant d'une part, l'absence de mauvaise foi, d'abus et de discrimination et d'autre part, considérant le pouvoir limité du tribunal à substituer son jugement dans l'appréciation de l'évaluation individuelle du travail. Bien que les précédentes évaluations étaient moins négatives, l'employeur n'a pas à se satisfaire d'une prestation de travail lacunaire et il est légitime de s'attendre à ce que les lacunes signifiées à la travailleuse s'améliorent au fil du temps²⁷¹.

Le tribunal d'arbitrage ajoute que la difficulté d'autocritique de la travailleuse (elle ne reconnaît pas ses lacunes et attribue ses difficultés aux conduites de ses collègues supérieurs ou à des facteurs hors de son contrôle) mine sa crédibilité.

Quoi qu'il en soit, comme mentionné précédemment, le droit de direction permet à l'employeur d'émettre une appréciation sévère, subjective du rendement d'un travailleur, à condition que celle-ci soit réalisée de bonne foi. L'arbitre Jean-Pierre Lussier résume ainsi cet enjeu dans une autre sentence arbitrale :

²⁷⁰ 2022 QCTA 75627 [*Alliance pro*].

²⁷¹ *Ibid* au para 63.

« [A]insi, le tribunal pourrait être d'opinion qu'une évaluation soit incomplète ou même erronée sans pouvoir intervenir, si le rapport d'appréciation a été confectionné de bonne foi et raisonnablement »²⁷².

Dans une autre décision, le tribunal d'arbitrage a également légitimé la subjectivité liée à l'appréciation de l'évaluation d'une travailleuse en raison, notamment, de l'écart entre les différentes évaluations. Il s'agit d'une décision mentionnée précédemment, soit *A. des réalisateurs*²⁷³. Dans cette affaire, pour rappeler les faits, un syndicat, au nom d'une travailleuse (réalisatrice pour l'émission radiophonique « Chez nous le matin »), conteste le processus global d'évaluation individuelle du travail de l'employeur (la Société Radio-Canada), qui peut s'inscrire dans la trame factuelle de gestes visant une situation de harcèlement psychologique au sens de la LNT. Le syndicat allègue que l'évaluation est abusive en raison de plusieurs reproches, dont celui lié à l'écart irréconciliable entre les cotes inscrites par la gestionnaire actuelle et son prédécesseur.

Selon le syndicat, l'écart entre les cotes inscrites par la supérieure et celle des autres évaluateurs précédents témoignerait du caractère déraisonnable et abusif en raison de la présence d'un écart irréconciliable. Mais selon les conclusions du tribunal d'arbitrage, le processus d'évaluation est essentiellement lié à une appréciation subjective du rendement du travailleur. Les deux évaluateurs avaient une vision différente de la notation (A, B, C ou D), l'ancien supérieur est plutôt généreux dans l'évaluation, alors que la supérieure immédiate n'octroie pas des notes à la légère. Par conséquent, le tribunal est d'avis qu'il ne peut y avoir une comparaison entre les notes obtenues dans les deux évaluations (2010 et 2012). Bien qu'un tribunal puisse considérer l'évaluation sévère, le rôle de ce dernier n'est pas de faire l'évaluation à la place de l'employeur. Également, le tribunal d'arbitrage fait état du « droit à l'erreur » lors de l'appréciation des résultats de performance, droit ne permettant pas de qualifier une évaluation déraisonnable. Le tribunal d'arbitrage ne se penche donc pas ici sur le contenu même de l'évaluation :

« Un décideur doit se garder d'intervenir même s'il considère que le gestionnaire était trop sévère ou parce qu'il juge que la note ne reflète pas sa propre évaluation

²⁷² *Syndicat des employé(e)s de TVA, section locale 687 v Groupe TVA inc.*, 2019 QCTA 41718 au para 25.

²⁷³ *A. réalisateurs, supra* note 201.

du rendement de l'employé. En effet, il manifesterait alors un interventionnisme basé sur sa propre appréciation subjective alors qu'il ne connaît pas nécessairement tous les tenants et aboutissant [...] Par ailleurs, un gestionnaire peut se tromper ou oublier certains faits sans que cette erreur ne soit commise volontairement dans le but de nuire au salarié. Cela ne témoigne pas nécessairement que l'évaluation a un caractère déraisonnable »²⁷⁴.

Comme autre décision démontrant la marge discrétionnaire de l'employeur, particulièrement en lien avec l'écart qui peut subsister entre des évaluations à différents moments par différents évaluateurs, nous pouvons citer la décision *Syndicat de la fonction publique et Québec (gouvernement du), (M.K.)*²⁷⁵. Cette décision vient confirmer les conclusions des décisions précédentes en mettant en lumière l'important pouvoir discrétionnaire de l'employeur pour interpréter les résultats des évaluations, et ce, considérant que les résultats peuvent varier d'un évaluateur à un autre.

Dans cette décision, un syndicat au nom d'une travailleuse, technicienne en vérification fiscale chez l'employeur (Revenu Canada), dépose un grief soutenant que l'appréciation des évaluations individuelles du travail est du harcèlement psychologique au sens de la LNT.

La travailleuse est rencontrée une première fois pour son évaluation individuelle du travail avec sa nouvelle supérieure immédiate. Cette évaluation couvre la période du 2 juillet 2001 au 31 mars 2002. Dans cette dernière, madame Taillefer mentionne que le rendement de la travailleuse est globalement satisfaisant. Pour s'y faire, la supérieure s'est basée sur des statistiques et des rencontres avec les chefs d'équipe. La travailleuse reçoit une augmentation d'échelon. Toutefois, cette dernière n'est pas en accord avec la cote globale, elle souhaite obtenir une évaluation « très satisfaisante ». Il est à noter qu'à partir de 2004, le ministère adopte une politique permettant une « utilisation plus rigoureuse des évaluations des employés »²⁷⁶. Aussi, avant la fin de la deuxième période d'évaluation (2003-2004), madame Taillefer rencontre la travailleuse pour signifier ces attentes, afin que ce soit bien clair :

²⁷⁴ *A. réalisateurs, supra* note 201 aux para 236-237.

²⁷⁵ 2010 QCTA 102249 [*Syndicat de la fonction publique*].

²⁷⁶ *Ibid* au para 337.

« Avec son expérience, M... pourrait offrir un rendement supérieur, nous l'encourageons dans cette voie. Par contre, ses relations humaines doivent être améliorées afin de créer un bon climat de travail et favoriser, par conséquent, un bon esprit d'équipe. Si, au cours de la prochaine période d'évaluation, on ne constate pas d'amélioration, l'appréciation globale sera « insuffisante »²⁷⁷.

Madame Taillefer souligne que l'appréciation du rendement de la travailleuse est appuyée sur des statistiques ou de ses observations personnelles. À ce titre, madame Taillefer mentionne que le comportement de la travailleuse ne favorise pas toujours un bon climat de travail :

« Par exemple, elle se souvient très bien d'une rencontre réunissant une trentaine de personnes au cours de laquelle la plaignante est venue s'asseoir à sa droite et alors que le temps avançait, elle a commencé à s'éloigner et à regarder dehors »²⁷⁸.

Selon le témoignage de la travailleuse, l'ensemble de l'évaluation est erroné. Au contraire, elle est de bonne humeur, salue ses collègues et est courtoise au travail. Toutefois, selon la travailleuse, le climat est tendu et elle est isolée, tel que mentionné dans ces deux extraits :

« Par exemple, alors qu'elle distribuait de l'information fiscale, Mme Sophie Leduc l'a jeté à la poubelle. Elle faisait de son mieux et n'avait pas à se soucier de ce que les autres pensaient d'elle. Elle collaborait, mais les femmes l'ignoraient, dont Mme Taillefer »²⁷⁹.

« La travailleuse reçoit par la suite, en 2005 une autre évaluation négative. À ce titre, madame Taillefer note qu'avec l'expérience acquise au cours des dernières années, Mme K... pourrait donner un rendement supérieur tant en qualité qu'en quantité. Ses relations avec ses collègues et ses supérieurs hiérarchiques devront grandement s'améliorer pour que le climat de travail soit plus sain dans son groupe de travail de par ses paroles et/ou des gestes plus appropriés. Elle devra également atteindre le rendement quantitatif et qualitatif demandé. Dans le cas contraire, elle se verra signifier un rendement insuffisant »²⁸⁰.

²⁷⁷ *Syndicat de la fonction publique, supra* note 275 au para 85.

²⁷⁸ *Ibid* au para 86.

²⁷⁹ *Ibid* au para 87.

²⁸⁰ *Ibid* au para 185.

La travailleuse mentionne qu'après dix ans de service au sein du ministère, elle est pour la première fois confrontée à des évaluations négatives. Selon elle, ce changement est vexatoire. Cette conduite vexatoire vise les trois évaluations effectuées par madame Taillefer.

Pour le tribunal d'arbitrage, la première évaluation de madame Taillefer (2 juillet 2001 au 31 mars 2002) n'est pas vexatoire, et ce considérant que madame Taillefer a justifié son appréciation. À cet effet, l'appréciation se base sur des statistiques et consultations auprès des chefs d'équipe. Selon le tribunal d'arbitrage, madame Taillefer démontre la rigueur de son appréciation :

« Mme Taillefer a démontré le cheminement qu'elle a suivi pour étayer son appréciation. Ladite appréciation a été préparée à l'aide de statistiques et de consultations auprès des chefs d'équipes. Mme Taillefer a démontré la rigueur avec laquelle elle a complété ladite évaluation et la plaignante n'a soumis aucun élément pouvant permettre de conclure que Mme Taillefer a d'une manière quelconque abusé de son droit de gestion »²⁸¹.

C'est également la même conclusion que tire le tribunal d'arbitrage sur les évaluations subséquentes. De plus, ce dernier mentionne que le suivi par madame Taillefer de la nouvelle politique instauré en 2004 n'est pas un élément permettant de qualifier un abus de droit. À cet effet, le tribunal note que :

« Dans tous les cas, Mme Taillefer a appuyé ses prétentions à l'aide de données factuelles. Elle a même assuré un suivi auprès de la plaignante. Bien que le tribunal puisse apprécier qu'il soit désagréable de recevoir pour la première fois des attentes signifiées de la part de son employeur, cela ne suffit pas à conclure que l'employeur a adopté une conduite vexatoire [...] Enfin, la preuve révèle que le ministère a adopté une politique qui entraîna une utilisation plus rigoureuse des évaluations des employés. Cette nouvelle orientation a été adoptée avec célérité par Mme Taillefer et le fait qu'elle agisse ainsi ne suffit pas à établir qu'en tant que gestionnaire, qu'elle ait abusé de ses droits de gérance. La plaignante a pu se sentir persécutée par le suivi rigoureux de Mme Taillefer, mais cela n'est pas constitutif de harcèlement psychologique. L'employeur dispose d'une marge discrétionnaire dans l'application de ses droits de gérance et la preuve démontre que Mme Taillefer a agi avec rigueur et constance dans ses évaluations »²⁸².

²⁸¹ *Syndicat de la fonction publique, supra* note 275 au para 334.

²⁸² *Ibid* aux para 336-337.

Ainsi, un employeur peut déployer une « utilisation plus rigoureuse des évaluations des employés » et une travailleuse « peu se sentir persécuté » par cette nouvelle pratique, mais l'employeur « dispose d'une marge discrétionnaire dans l'application de ses droits de générer » à partir du moment où l'évaluation est faite avec « rigueur et constance ».

Comme dernier exemple démontrant la marge discrétionnaire dont dispose l'employeur, dans le cadre de l'exercice de ses droits de direction, citons la décision *Massé et Caisse Desjardins Pierre-Le Gardeur*²⁸³ dans laquelle une travailleuse conteste l'écart de ses résultats avec les objectifs qui lui sont imposés.

Dans cette affaire, la travailleuse, directrice adjointe au développement des marchés à la Caisse populaire Pierre-Le-Gardeur, dépose en février 2012 une plainte de harcèlement psychologique en vertu de la LNT contre son employeur (la Caisse populaire Pierre-Le-Gardeur), alléguant être victime de harcèlement de la part de ses supérieurs immédiats en vertu de la LNT. La travailleuse conteste notamment la crédibilité de la démarche d'évaluation.

À ce titre, elle conteste que l'employeur revienne sur des situations antérieures à 2017 (reproche le manque de leadership de la travailleuse) et qu'il l'évalue sur des perceptions et non des faits (par exemple, on lui reproche d'avoir de mauvaise communication avec ses collègues). La travailleuse s'est sentie dénigrée et blessée à la suite de son évaluation négative. Il est à noter qu'ici aussi l'employeur a apporté, en 2016, des changements au processus de gestion de la performance du personnel-cadre. Ainsi, à compter de 2017, certains comportements sont formellement évalués et influencent à 50 % la note finale de l'évaluation²⁸⁴.

Le TAT rappelle alors que le processus d'évaluation n'est pas assujéti à des « règles de preuve strictes ». Bien que le bien-fondé des reproches soit contesté par la travailleuse et que l'évaluation reflète en partie la perception de l'évaluatrice, cela n'est pas suffisant pour qualifier cet exercice de déraisonnable. Par conséquent, la travailleuse n'est pas victime d'une conduite vexatoire, comme il est souligné dans les deux passages suivants :

²⁸³ 2020 QCTAT 1647 [*Massé*].

²⁸⁴ *Ibid* au para 12.

« Considérées globalement, la rencontre du 27 mai et les remarques formulées dans le formulaire de gestion de performance ne constituent pas des gestes hostiles, et ce, même si madame Massé conteste le bien-fondé de tous les reproches qui lui sont faits. Le Tribunal ajoute que les commentaires dans l'évaluation sont en partie le reflet de la perception de comportements par l'évaluatrice. Cela ne fait pas automatiquement de l'exercice une démonstration de harcèlement. Les commentaires avaient, selon la preuve entendue, une base factuelle suffisante pour qu'ils s'inscrivent dans l'exercice normal du droit de gérance et qu'ils ne constituent pas une conduite vexatoire »²⁸⁵.

« Le Tribunal retient toutefois que les deux représentants de l'employeur déploient des efforts pour discuter de situations problématiques et qu'ils n'attaquent pas la personne de madame Massé. Il s'agit là d'un exercice légitime du droit de gérance, et ce, même si leur opinion ne semble pas avoir fait l'objet d'une validation factuelle parfaite. Une évaluation de performance n'est pas un procès assujetti à des règles de preuve strictes »²⁸⁶. (Nos soulignements)

3.1.2.2.2 Évaluation subjective ou arbitraire ?

Bien que les employeurs bénéficient d'une large marge discrétionnaire dans le processus d'évaluation, dans d'autres cas, le tribunal ne semble, toutefois, pas hésiter à substituer sa décision au niveau de l'évaluation effectuée par l'employeur. Conséquemment, il y a une limite dans la marge discrétionnaire des employeurs. C'est notamment le cas dans *Donais c. Municipalité de Saint-Sébastien* ²⁸⁷. Dans cette affaire, le fait que les reproches soient basés uniquement sur des impressions plutôt que des faits est qualifié par le TAT d'abusif.

Les faits étaient alors les suivants. Une travailleuse (directrice générale) avait déposé une plainte pour harcèlement psychologique en vertu de la LNT contre son employeur (la municipalité de Saint-Sébastien). Elle allègue alors que l'employeur par l'intermédiaire du maire de la municipalité déploie des pratiques inacceptables visant à la contraindre à démissionner.

Selon la DG, le maire ainsi que le groupe de conseillers lui font des reproches injustifiés entre 2016 et 2017. Pour illustrer les reproches signifiés à la DG, nous pouvons citer certains des courriels du maire ; « des changements devront être apportés (courriel du 23 mai 2019) » ou

²⁸⁵ *Massé*, 2022 QCTAT 3049 au para 59.

²⁸⁶ *Massé*, *supra* note 283 au para 66.

²⁸⁷ 2021 QCTAT 4809 [*Donais*].

encore ; « Nos projets n'avancent pas [...] Tout est stagnant et devra être repoussé [...] Faut trouver des solutions »²⁸⁸. De plus, le maire blâme la DG pour avoir donné de l'information prioritairement à l'une des « chefs de l'opposition » en plus de ne pas respecter les directives du conseil municipal²⁸⁹.

Selon les conclusions du TAT, la municipalité n'a cependant pas réussi à prouver que les insatisfactions mentionnées avaient une base factuelle raisonnable. Ainsi, selon le TAT, les reproches du maire se basent sur des impressions et non des faits. À ce titre, le maire mentionne que son « feeling » lui laissait croire que la DG transmettait de l'information à l'une des chefs de l'opposition. Pour le TAT, la municipalité s'appuie sur des généralités, sans spécifier les réelles lacunes. À cet effet, le maire mentionne « nos projets n'avancent pas [...] Tout est stagnant »²⁹⁰, et ce sans spécifier les projets visés par ces propos. En somme, la municipalité n'est pas en mesure de justifier les reproches négatifs. Par conséquent, le TAT estime que les éléments qui ont rendu la situation de la DG intolérable sont constitutifs de harcèlement psychologique, puisque ces éléments sont humiliants et abusifs²⁹¹. Il ressort ainsi de ce jugement qu'il appartient aux employeurs de s'appuyer sur des faits et pas uniquement sur une évaluation subjective, basée sur des généralités ou des ressentis (« feeling »).

De même, en l'absence de justifications des mauvais résultats reprochés, le tribunal pourrait conclure, dans certaines circonstances, à des pratiques vexatoires (harcèlement psychologique), notamment s'il estime que les évaluations ne sont plus « subjectives », mais vexatoires. C'est le cas, par exemple, d'une précédente décision : *A. réalisateurs*²⁹².

Dans cette affaire, le syndicat fait valoir que certaines cotes attribuées à une travailleuse sont gratuites et malicieuses. Le tribunal d'arbitrage différencie une évaluation subjective et une évaluation arbitraire. L'une se fonde sur des critères personnels à l'évaluateur qui peuvent se

²⁸⁸ *Donais, supra* note 287 au para 47.

²⁸⁹ *Ibid* au para 49.

²⁹⁰ *Ibid* au para 47.

²⁹¹ *Ibid* aux para 86

²⁹² *A. réalisateurs, supra* note 201.

justifier, alors que l'autre ne se fonde sur aucun critère justifiable, seulement sur une impression de perception²⁹³.

En l'espèce, le tribunal d'arbitrage conclut qu'il s'agit, ici, d'une évaluation arbitraire, puisque la supérieure immédiate n'a pas été en mesure de justifier ni documenter, lors de l'interrogatoire, les mauvaises notes de la travailleuse. À ce titre, le tribunal d'arbitrage conclut qu'

« [e]lle a tenté d'expliquer qu'elle avait tenu compte des objectifs qui avaient été fixés à la plaignante au cours de l'automne et que ses notes avaient été attribuées dans cette optique. Le problème est qu'elle n'a pas été en mesure d'expliquer de façon convaincante quels étaient les objectifs non rencontrés et comment cela se reflétait dans son évaluation [...] En fait, l'impression qui subsiste est que l'évaluation a été faite de façon arbitraire. Bien que je sois convaincue que plusieurs notes attribuées à la plaignante étaient bien fondées, il n'en reste pas moins que l'incapacité de la gestionnaire à les justifier pose problème »²⁹⁴.

Bref, l'employeur doit être en mesure de prouver le bien-fondé de son évaluation sur des critères objectifs ou, à tout de moins, justifiables. Considérant que la santé de la travailleuse est atteinte, le tribunal d'arbitrage conclut alors que l'évaluation est arbitraire, qu'elle participe d'une pratique et d'un ensemble de gestes répétitifs et non désirés et qu'elle excède l'exercice légitime du droit de direction (abus). Le tribunal conclut alors à une situation de harcèlement psychologique.

Dans une autre décision mentionnée précédemment, en plus de l'absence de justification des mauvais résultats, la limite discrétionnaire de l'employeur réside dans l'absence de prise en compte des réussites du travailleur.

Dans cette affaire, *Lévesque*²⁹⁵ une travailleuse, chef du Service des programmes, dépose une plainte contre son employeur (le ministère de la Sécurité publique), alléguant être victime de harcèlement psychologique au sens de la LNT. La travailleuse fait état de conduites vexatoires, dont celle en lien avec le comportement agressif de son supérieur²⁹⁶ ainsi que celle de

²⁹³ *A. réalisateurs*, *supra* note 201 au para 274.

²⁹⁴ *Ibid* aux para 272-273.

²⁹⁵ *Lévesque*, *supra* note 217.

²⁹⁶ Voir à la partie 3.1.1.1.

l'évaluation individuelle de son travail. Les faits de cette affaire s'inscrivent dans un contexte où la direction connaît des problèmes importants (climat de travail difficile, manque de confiance de la haute direction à son endroit, perte d'expertise due au départ de plusieurs ressources). Lors de l'entrée en fonction de la travailleuse (février 2003), le supérieur lui donne pour mission l'amélioration de la qualité et quantité de la production du service et la structuration et la réorganisation de la direction. Peu après son embauche, le supérieur de la travailleuse la mandate, en sus de l'ensemble des mandats normatifs, sur le développement d'un projet lié à la réorganisation de la direction. Ce projet est réalisé entre trois et quatre mois, dans les délais prescrits et selon les attentes du moment. À la suite de ce mandat, le supérieur de la travailleuse lui confie le mandat de réorganiser l'unité de l'Infocentre correctionnel. La travailleuse travaille conjointement sur ce mandat avec une collègue d'expérience. Selon la travailleuse, le supérieur ne lui donne aucune orientation précise à la travailleuse sur ce mandat et certaines imprécisions demeurent. Il est à noter que la travailleuse doit souvent mettre sur pause ce projet, en raison de mandats plus urgents. Le projet est donc déposé plus tard que prévu.

Lors de l'évaluation individuelle du travail (période du 1er avril 2003 au 31 mars 2004), le supérieur lui attribue la cote C -. La travailleuse est choquée par le résultat de son évaluation, puisque cette dernière s'est attribuée la cote A+ dans son autoévaluation. La travailleuse demande des explications à son supérieur, qui lui répond de ne pas être satisfait de son travail, en raison du fait qu'elle ne respecte pas les échéanciers et que les rapports de plusieurs dossiers doivent être corrigés (non-maîtrise des dossiers). Le supérieur n'est toutefois pas en mesure de mentionner quels échéanciers la travailleuse n'a pas respectés²⁹⁷.

La travailleuse conteste alors son évaluation et une rencontre a lieu entre elle et son supérieur. Lors de cette rencontre, le supérieur mentionne qu'il ne peut mettre une note plus haute que C, puisque cela veut dire que la travailleuse dépasse les attentes, alors que pour lui ce n'est pas le cas. Il est à noter que selon la CFP, les « standards » de performance du supérieur sont très élevés, et ce considérant ses attentes à l'égard de la travailleuse pour remettre sur pied la direction²⁹⁸. La

²⁹⁷ *Lévesque, supra* note 217 au para 488.

²⁹⁸ *Ibid* au para 439.

travailleuse allègue qu'aucun commentaire négatif, autre que le non-respect des échéanciers ne vient justifier l'insatisfaction de son supérieur à l'égard de son évaluation. De plus, la travailleuse est choquée de voir que son supérieur obtient la cote B dans son évaluation effectuée par le sous-ministre, alors qu'il lui attribue un C-, et ce considérant qu'elle a participé à chacun des mandats de l'évaluation de son supérieur.

Les conclusions de la CFP sont, ici, très utiles en ce qui concerne l'évaluation individuelle du travail. Bien que la CFP ne puisse juger des résultats de la travailleuse, cette dernière estime qu'une évaluation doit relever les écarts comme les réussites d'une personne. Or ce n'est pas le cas ici, selon la CFP, puisqu'il n'est pas acceptable d'imputer l'ensemble des manquements du service à la travailleuse et de ne pas reconnaître sa part de mérite dans les résultats positifs de ce service²⁹⁹. À cet effet, l'ensemble des mandats de la Direction des programmes et du soutien au réseau ne peuvent être jugés que partiellement atteints par la travailleuse, alors que ces mêmes mandats sont jugés comme dépassant les atteintes dans l'évaluation du supérieur (cote B). Ainsi, les réussites de l'évaluation sont consolidées en terme réducteur et les manquements affirmés ne sont pas appuyés sur des faits. À titre d'exemple, le supérieur impute l'entièreté de la défaillance de la compréhension du mandat de l'infocentre à la travailleuse alors qu'il ne lui a pas clairement indiqué ses attentes et orientations. Enfin, le supérieur ne fait mention d'aucun commentaire sur la réussite de certains dossiers. En contre-interrogatoire, le supérieur mentionne que ce n'est pas tous les dossiers qui sont importants et qui sont discutés dans une évaluation. Toutefois, selon la CFP, on ne peut demander à une travailleuse de gérer des dossiers en priorité et ensuite faire abstraction de l'importance de ces dossiers dans l'évaluation³⁰⁰.

Ce jugement nous semble particulièrement intéressant, car selon la CFP, l'évaluation d'une travailleuse est biaisée et inéquitable quand elle ne rend pas justice aux réalisations importantes de la travailleuse et surtout qu'elle ne tient pas compte de la responsabilité de l'employeur dans la non-réalisation des objectifs fixés.

²⁹⁹ *Lévesque, supra* note 217 au para 487.

³⁰⁰ *Ibid* au para 500.

Pour conclure, ces différents exemples révèlent que même si les tribunaux soulignent qu'ils ne peuvent pas substituer leur évaluation à celle de l'employeur, il n'est pas rare qu'en cas de plainte pour harcèlement psychologique au sens de la LNT, ces derniers soient obligés de substituer leur évaluation pour déterminer, notamment, le caractère raisonnable ou déraisonnable de la procédure comme de la décision rendue. C'est notamment le cas lorsque l'évaluation occulte les réussites du travail, les bonnes performances ou encore quand elle n'est pas justifiée ou basée sur une « trame factuelle raisonnable » (limite discrétionnaire – exercice du droit de direction). Ces différents jugements offrent ainsi de précieux éléments constitutifs d'une évaluation qui pourrait être qualifiée de « déraisonnable ».

3.2 Tableau synthèse

Pour conclure cette analyse des jugements pertinents relatifs à l'évaluation du travail et à ses effets en termes de harcèlement psychologique, il nous semble utile de présenter leurs conclusions sous la forme d'un tableau. Cela pourrait servir à des praticiens à titre de base de travail pour poursuivre cette recherche.

Nous avons notamment tenté de qualifier un certain nombre de pratiques patronales contestées par les travailleurs et identifier celles qui sont considérées comme légitimes (marge discrétionnaire – exercice légitime du droit de direction) ou déraisonnables (limite de la marge discrétionnaire – exercice illégitime du droit de direction).

Tableau 3.1 Synthèse de la jurisprudence

Catégorie de pratiques patronales	Marges discrétionnaires (étendue du droit de direction) /Pratiques légitimées	Limites discrétionnaires (étendue illégitime du droit de direction) / Pratiques illégitimes
L'imposition d'objectifs de performance	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'employeur peut imposer des objectifs de performance s'ils sont basés sur des données objectives (par exemple, sur les statistiques des ventes antérieures) ▪ L'employeur peut mettre en place une norme de productivité si cette dernière vise l'efficacité organisationnelle 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'employeur ne peut pas exiger d'un travailleur qu'il atteigne des objectifs complexes sur une période non suffisamment longue
L'appréciation de la performance	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le niveau de sévérité dans l'évaluation est à la discrétion de l'employeur, si ce dernier est en mesure de justifier les mauvais résultats ▪ Le processus d'évaluation n'est pas assujéti à des règles de preuves strictes, l'employeur peut donc baser, en partie, les reproches sur des perceptions 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'employeur ne peut pas consolider en terme réducteur ou outrepasser les réussites du travailleur lors de son évaluation ▪ L'employeur ne peut baser les reproches uniquement sur des impressions ou des généralités
Les outils, méthodes et procédures mobilisés pour évaluer	<ul style="list-style-type: none"> • L'employeur peut utiliser la méthode de son choix pour évaluer le travailleur ▪ L'employeur peut utiliser un système de gestion qu'il juge le plus efficace pour évaluer le travail 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'employeur ne peut imposer des rencontres de suivi de manière abusive (répétitive) ▪ L'employeur ne peut surveiller le travail de manière abusive (suivi et communication constants, usage de caméra) ▪ L'employeur ne peut pas s'immiscer dans les fonctions d'un travailleur et usurper les attributions de ce dernier
La communication des lacunes de performance	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'employeur peut employer ponctuellement une communication maladroite lors de la divulgation des résultats de performance (hausser le ton, par exemple) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'employeur ne peut utiliser de manière répétitive un ton colérique, dénigrant ou humiliant

3.3 Tentative de synthèse

Cette revue de la jurisprudence et l'identification des mesures patronales ou organisationnelles légitimes ou illégitimes en matière d'évaluation du travail nous amène à déceler des enjeux spécifiques dans l'analyse juridique des cas de harcèlement psychologique lié aux pratiques d'évaluations des travailleurs. Nous avons plus précisément identifié deux problèmes qui, selon nous, influencent la reconnaissance juridique d'une situation de harcèlement psychologique relevant de pratiques organisationnelles (évaluations et objectifs de performance) imposées par l'employeur.

Il s'agit tout d'abord de la difficulté à identifier les réelles causes du harcèlement psychologique et à les sanctionner dans le cadre d'une approche individuelle qui occulte le collectif de travail et de manière plus général le contexte. Il y a ainsi une individualisation, voire une psychologisation de problèmes qui pourraient parfois relever davantage d'un problème organisationnel ou de société, comme l'ont démontré les auteurs étudiés dans le chapitre I partie (3.3.1). Le deuxième problème est la difficulté à délimiter le droit de direction de l'employeur en matière d'évaluation et l'absence totale de critères et de contraintes procédurales dans le droit et la jurisprudence ; la procédure comme le contenu même de l'évaluation, semble, dans plusieurs circonstances, être largement à la discrétion des employeurs alors qu'on pourrait envisager de l'encadrer davantage (3.3.2).

3.3.1 L'individualisation ou la « psychologisation » d'un problème de société ?

Cet élément a été mentionné au début de cette recherche comme étant un obstacle méthodologique, à savoir l'étude de jugements mettant en relief le caractère diffus et collectif du harcèlement au travail. Faute d'un nombre important de jugements analysant de manière institutionnelle des pratiques de management (comme le cas de France Télécom), nous avons dû analyser des jugements liés à des plaintes portant sur des situations individuelles et qui, par conséquent, sont jugées comme telles. Or comme mentionné dans le chapitre II, certains auteurs font état des limites de cette approche individuelle dans le traitement des litiges en matière de harcèlement psychologique.

Nous pouvons, à titre d'exemple, mentionner les travaux de la professeure Cox qui évoque une « psychologisation » des enjeux, une notion qui domine le discours des tribunaux en matière de harcèlement psychologique³⁰¹. Par cette posture qualifiée de « psychologisation », il y aurait une personnification des relations de travail qui conduirait à disqualifier les facteurs organisationnels dans la qualification juridique du harcèlement psychologique. À ce titre, Cox estime que les tribunaux ont un « langage parfois plus psychologique que juridique »³⁰².

Dans le même sens, nous pouvons également rappeler l'analyse d'Annick Desjardins et de Céline Giguère selon laquelle, « le droit du travail au Québec, qui envisage encore les problèmes de santé mentale d'un point de vue individuel désincarné du contexte organisationnel »³⁰³.

À l'instar de l'analyse des jugements que nous avons sélectionnés, nous avons décelé deux obstacles en lien avec cette approche individuelle du harcèlement psychologique. Le premier est la difficulté à identifier les sources problématiques du phénomène du harcèlement psychologique (3.3.1.1) ; le second est lié à l'analyse et au traitement des effets et donc les remèdes possibles (3.3.1.2).

3.3.1.1 Traiter la source ou le symptôme ?

Au niveau du premier obstacle, nous avons observé à travers les différents jugements que les plaintes de harcèlement psychologique en lien avec la mise en œuvre de pratiques de performance se manifestent par l'atteinte aux conditions de travail (par exemple, le temps de travail, le style de gestion utilisé, le contenu des tâches...). Ces cas de plaintes font état d'une dégradation des conditions de travail et il ne s'agit pas d'un seul geste ou d'une seule décision de gestion. Souvent, il s'agit d'une politique d'entreprise diffuse (par exemple, l'imposition d'une norme chiffrée). Toutefois, cette politique est difficilement décelable à travers l'analyse individuelle d'une situation de harcèlement psychologique, de la preuve déposée et du seul témoignage de la plaignante. Nous pouvons également relever qu'il semble rare que les tribunaux

³⁰¹ Cox, *supra* note 177.

³⁰² *Ibid* à la p 345.

³⁰³ Desjardins et Giguère, *supra* note 177 à la p 388.

se penchent sur le contenu même de l'objectif fixé au travailleur. Plus précisément, quand la norme est imposée à tous de manière indiscriminée, le tribunal peut considérer que la norme est légitime en soi, l'employeur étant libre de fixer ses objectifs à condition que cela ne soit pas discriminatoire. Toutefois, dans ces cas, la norme et les exigences patronales ne sont pas évaluées en elles-mêmes.

Pour préciser notre propos, prenons l'exemple fictif d'un supérieur immédiat qui fait pression sur ses subalternes (propos méprisants, par exemple) pour accroître la productivité et répondre aux indicateurs de performance de l'organisation, le tribunal sanctionnera les faits reprochés (propos), mais ne sanctionnera pas la cause réelle du problème, soit la directive qui a été imposée au supérieur immédiat. Le supérieur, pour remplir ses objectifs, exerce certes une pression indue sur les employés dont il est responsable, mais il le fait en raison des contraintes que lui impose son supérieur à lui (indicateurs de performance à atteindre, par exemple). La source réelle de tension n'est pas les propos méprisants du supérieur, mais bien la mise en œuvre d'une politique d'accroissement de la productivité et, pour en assurer l'exécution, la mise en œuvre d'une procédure d'évaluation individuelle du travail. Or ces aspects de contexte ne semblent pas être pris en compte dans les jugements analysés.

Pour illustrer plus concrètement cet enjeu, prenons le cas vu précédemment dans la décision *Lévesque*³⁰⁴. Dans cette affaire, un gestionnaire a tenu, notamment, des propos méprisants envers une travailleuse et a dénigré sa performance. Il est établi que le contexte dans lequel s'inscrivent ces propos est directement en lien avec un état de stress constant lié à l'atteinte des résultats de sa performance à lui. À cet effet, selon l'avis de la CFP :

« Le stress, la lourdeur des mandats, la volonté d'atteindre des résultats, un certain sentiment d'insécurité possiblement aussi ont fait qu'il ne contrôlait pas toujours ses réactions »³⁰⁵.

³⁰⁴ *Lévesque*, supra note 217.

³⁰⁵ *Ibid* au para 456.

Mais dans cette affaire, la CFP a uniquement sanctionné les propos du gestionnaire. En revanche, l'imposition d'une culture d'évaluation des résultats et ses effets ne sont pas identifiés comme une problématique réelle.

Comme le souligne Lippel, les tribunaux prennent certes en compte le contexte organisationnel dans lequel s'inscrivent les cas de harcèlement psychologique³⁰⁶. C'est notamment le cas de la décision *Lévesque* où la CFP rappelle à plusieurs reprises que la pression imposée aux travailleurs s'inscrit dans un contexte particulier³⁰⁷. Toutefois, bien que la CFP analyse le contexte dans lequel les propos ont été tenus, elle ne sanctionne pas la source, les causes réelles du problème (l'organisation du travail- évaluation individuelle du travail), mais uniquement le symptôme du problème, c'est-à-dire les pratiques du supérieur direct et ses propos. D'une certaine manière, l'employeur est ici déresponsabilisé et les pratiques ou les politiques à l'origine du harcèlement psychologique ne sont pas remises en question directement.

Par conséquent, si l'on considère le harcèlement comme un phénomène diffus à travers les dispositifs de management, une analyse individuelle des litiges de harcèlement psychologique individualise le problème et déplace sa source réelle (les nouvelles formes d'organisation du travail, telles que les évaluations) à un acteur spécifique (supérieurs, collègues, etc.). C'est notamment ce que soulignait Chantal Leclerc dans un texte de 2005 sur les enquêtes menées en cas de harcèlement :

« Les personnes consultées remarquent que les enquêtes peuvent faire échec à quelques cas marginaux et individuels de violence, mais qu'elles ne changent rien aux normes qui se construisent au fil des gestes du quotidien. La culture organisationnelle qui permet les atteintes courantes à la dignité reste malheureusement imperméable à ce qui peut être prescrit de l'extérieur par des experts, si compétents soient-ils »³⁰⁸.

³⁰⁶ Lippel, *supra* note 177 la p 21.

³⁰⁷ *Lévesque*, *supra* note 217.

³⁰⁸ Leclerc, *supra* note 120.

3.3.1.2 Sanctionner des individus ou des politiques ?

L'occultation de la source réelle du harcèlement révèle alors toute la difficulté à sanctionner des pratiques de gestion « harcelante » puisque le tribunal analyse ces dernières à partir d'un raisonnement individuel. À titre d'exemple, lorsqu'un travailleur conteste l'imposition d'une politique, le tribunal analyse généralement si cette politique/directive est attribuée arbitrairement au travailleur visé. L'application arbitraire de la politique/directive permet de déterminer le caractère déraisonnable de l'exercice du droit de direction et donc de la présence d'une conduite vexatoire à l'égard d'un individu.

Pour appuyer ces propos, nous pouvons nous appuyer sur la décision *Charbonnier*³⁰⁹ dans laquelle une travailleuse conteste l'imposition d'objectifs irréalistes. Dans cette décision, le tribunal conclut que les objectifs avaient été basés sur des données antérieures et qu'ils avaient été atteints par les prédécesseurs. Ces objectifs ne sont pas ni arbitraires ni déraisonnables pour le tribunal :

« Les objectifs que Margaret Charbonnier estime exagérés ont été déterminés par sa prédécesseure qui a témoigné les avoir réalisés lorsqu'elle était en poste. Il n'y a rien d'arbitraire ou de déraisonnable dans la détermination des objectifs de vente »³¹⁰.

Comme autre exemple, reprenons la décision *Ahad*³¹¹. Dans cette décision, le travailleur conteste la mise en œuvre d'un système de répartition de son travail comme étant vexatoire. Toutefois, selon les conclusions du tribunal, l'employeur peut mettre en place un tel système, et ce considérant, entre autres que ce dernier s'applique à tous :

« Or, le système semble être en place depuis longtemps et est le même pour tous les préparateurs [...] Comment un système peut-il constituer en soi une conduite vexatoire quand il est de surcroît identique pour chacun »³¹². (Nos soulignements)

³⁰⁹ *Charbonnier*, *supra* note 185.

³¹⁰ *Ibid* au para 90.

³¹¹ *Ahad*, *supra* note 225.

³¹² *Ibid* au para 91.

D'une certaine manière, il semble que si les employeurs peuvent potentiellement mettre en place une directive douteuse sur le plan de la santé, mais que cette dernière s'applique « équitablement à tous, la directive ne pourra être qualifiée de vexatoire. Cette analyse individuelle et arbitraire occulte alors les effets structurants des pratiques et politiques patronales sur le collectif de travail.

De toute évidence, cette façon de traiter les litiges va à l'encontre de la position défendue par certains des auteurs précédemment cités, comme Dejours ou Le Goff, à savoir que le phénomène du harcèlement doit également être étudié et analysé à la lumière des problèmes des rapports sociaux et collectifs du travail³¹³. De plus, cette analyse ne permet pas de sanctionner et de reconnaître juridiquement l'effet potentiellement harcelant des nouvelles formes d'organisation du travail, institutionnalisée dans le cadre de politique globale à des fins de productivité ou d'efficacité.

3.3.2 L'étendue du droit de direction (marge discrétionnaire)

Outre l'individualisation de l'analyse des situations de harcèlement psychologique, il ressort de l'analyse des jugements que les tribunaux défendent une vision particulièrement étendue du droit de direction au risque, nous semble-t-il, d'occulter ou de minimiser la réalité décrite par les travailleurs et les atteintes à leur santé (stress, pression, humiliation, etc.).

Comme nous l'avons vu, c'était notamment la thèse développée par Lamy³¹⁴. Dans cette étude, elle insiste sur les limites de l'approche retenue par les arbitres en matière de harcèlement psychologique au Québec. Pour elle, les difficultés liées à la reconnaissance d'une situation de harcèlement psychologique constituent un fardeau très lourd pour les travailleurs victimes puisque les tribunaux définissent le droit de direction de manière très étendue, comme les deux extraits suivants en font mention :

³¹³ Voir Dejours 2000, *supra* note 30. Voir aussi Le Goff, *supra* note 41.

³¹⁴ Lamy, *supra* note 177.

« Il saute aux yeux que les arbitres hésitent, et c'est un euphémisme, à considérer le comportement d'un employeur comme étant constitutif de harcèlement »³¹⁵.

« Bref, les arbitres sont beaucoup plus prudents et hésitants à qualifier un comportement de harcèlement de l'employeur à l'endroit de son personnel que dans le cas de harcèlement entre collègues de travail »³¹⁶.

Dans son étude, Cox corrobore également ces constats³¹⁷. Selon cette dernière, les arbitres ont tendance à reconnaître le droit de direction de l'employeur, souvent, au détriment des droits des victimes en matière de harcèlement psychologique. Il y aurait donc un détournement de l'objectif initial de la législation. À ce titre, voici deux extraits intéressants en la matière :

« L'adoption de la législation québécoise en matière de harcèlement psychologique constituait une affirmation collective de la primauté du droit à la dignité des personnes salariées sur le droit de gérance, tandis que, paradoxalement, la mise en œuvre de la loi par plusieurs arbitres a pour effet de mettre l'exercice du droit de gérance à l'abri de tout examen critique »³¹⁸.

« Nous y voyons un détournement de l'objectif initial de la législation vers un appel à l'ordre, à l'intériorisation d'un meilleur contrôle social par des plaignants – certes, parfois difficiles – qui résistent, volontairement ou non, à l'exercice du droit de gérance, à la subordination inhérente au contrat de travail et aux impératifs du productivisme »³¹⁹.

Pour tenter d'illustrer concrètement ces enjeux, nous avons décelé deux obstacles en lien avec cette primauté accordée au droit de direction. Le premier est celui de la finalité recherchée, soit celle de l'efficacité ou de la rentabilité de l'entreprise (3.3.2.1) et le second est lié au caractère « abusif » ou non de l'exercice du droit de direction (3.3.2.2).

³¹⁵ Lamy, *supra* note 177 à la p 198.

³¹⁶ *Ibid* à la p 188.

³¹⁷ Cox, *supra* note 177.

³¹⁸ *Ibid* à la p 364.

³¹⁹ *Ibid* à la p 358.

3.3.2.1 La primauté à l'efficacité et la rentabilité

À travers l'étude des jugements sélectionnés, nous avons vu et rappelé que si la finalité recherchée par la pratique patronale est celle de l'efficacité organisationnelle, de la rapidité de la tâche ou encore de la rentabilité de l'entreprise, elle ne constitue pas, *a priori*, du harcèlement psychologique. Comme mentionné dans le premier chapitre, ces pratiques ne sont pas intentionnellement déployées dans le but de nuire, mais davantage dans le cadre d'un discours où il s'agit de promouvoir la maximisation de la performance et des profits (voir le cas de l'*Affaire Orange*). Et une entreprise privée, rappellent certains jugements, est tenue à faire des profits pour survivre. Par conséquent, les éléments de l'organisation, les politiques et directives officiellement adoptées en vue de cet objectif, même si elles contribuent ou encouragent des formes de harcèlement au travail ne sont généralement pas sanctionnées par les tribunaux, car elles ne sont pas analysées en elles-mêmes.

Pour appuyer ces propos, revenons sur la décision *Cyzotrim*³²⁰. Pour rappeler les faits, une travailleuse conteste l'imposition d'une norme de production chiffrée. Le tribunal d'arbitrage estime toutefois que ce sont les impératifs de production et de profitabilité qui s'imposent à l'employeur qui déterminent la norme de rendement. L'imposition de cette norme n'est donc pas illégitime :

« La preuve démontre que l'Employeur est soumis à des impératifs de production qui lui sont ni plus ni moins dictés par l'entrepreneur avec qui il soustraite. Le nombre moyen de pièces à l'heure devant être produite est déterminé par le donneur d'ouvrage »³²¹.

Bien que cela puisse avoir des répercussions négatives sur la travailleuse (stress), cette norme de productivité n'a pas été jugée abusive, puisqu'elle est justifiée ici par des motifs d'efficacité. Le tribunal d'arbitrage semble, ici, accorder la primauté au droit de direction, si ce droit est exercé pour des raisons de profitabilité, d'efficacité ou encore de rentabilité organisationnelle, sans même examiner la norme en elle-même. Ce faisant, il occulte potentiellement les effets néfastes sur la santé de la travailleuse.

³²⁰ *Cyzotrim*, *supra* note 261.

³²¹ *Ibid* au para 35.

3.3.2.2 L'abus du droit de direction

Nous avons également pu relever que les magistrats accordaient au droit de direction une importante autonomie dans le cadre des évaluations. Dans ce contexte, il est particulièrement difficile de prouver des « abus » lors des évaluations individuelles du travail. À cet égard, certains magistrats refusent de se prononcer sur le « bien-fondé » de certaines mesures de performance (évaluations) mises en œuvre par l'employeur, argumentant qu'ils ne peuvent substituer leur appréciation à celle de l'employeur. Le problème est donc qu'ils n'examinent que très rarement le contenu et les pratiques des employeurs lors des évaluations. Par conséquent, les employeurs peuvent évaluer sévèrement, mettre en place des normes de productivité chiffrées ou encore utiliser un ton sec ou colérique, à certaines occasions, sans que cela soit considéré comme harcelant au sens de la LNT, malgré la pression que certains travailleurs moins productifs (ou trop productifs) peuvent subir pour atteindre la performance exigée.

Pour illustrer ce dernier point, nous pouvons nous appuyer sur la décision *Alliance pro*³²². Dans cette affaire, un syndicat conteste l'évaluation individuelle de travail d'une travailleuse. Pour alléguer la conduite vexatoire, le syndicat mentionne que la supérieure de la travailleuse l'évalue plus sévèrement que ses prédécesseurs, puisque certaines tâches sont minimisées ou exclues. Toutefois, selon le tribunal d'arbitrage, même si certaines responsabilités sont évaluées plus sévèrement que par les précédents évaluateurs, cela ne suffit pas à une intervention arbitrale, et ce considérant le pouvoir limité du tribunal à substituer son jugement dans l'appréciation de l'évaluation de la travailleuse. Ici, le tribunal d'arbitrage n'a pas examiné le contenu même de l'évaluation. Par conséquent, la démonstration d'un « abus » de droit (exercice illégitime du droit de direction) peut être difficile à établir, considérant la large marge discrétionnaire que détiennent les employeurs en la matière.

³²² *Alliance pro*, supra note 270.

CONCLUSION

Au début de notre démarche de recherche, nous souhaitions documenter et analyser les effets concrets de ce que la doctrine identifie comme les « nouvelles formes d'organisation du travail ». Toutefois, le droit et la procédure judiciaire étant ce qu'ils sont actuellement au Québec, puisque selon notre analyse, il semble qu'il est exceptionnel que des politiques ou des pratiques organisationnelles soient en elles-mêmes jugées au tribunal. De fait, il est extrêmement difficile pour les travailleurs et pour les syndicats, de faire la preuve que les pratiques managériales s'inscrivent dans le cadre de politiques ou de pratiques délibérément planifiées. Aussi, pour mener à bien notre travail, nous avons décidé de centrer notre analyse sur les évaluations du travail et sur les cas où des travailleurs dénonçaient ces évaluations comme harcelantes.

Plus précisément, en centrant tout d'abord l'analyse sur les travaux qui s'intéressent au harcèlement dit organisationnel nous avons étudié comment les travaux, relativement récents, documentent et, pour la plupart, dénoncent de nouvelles formes de gestion et d'organisation du travail qui tendent à miner le collectif de travail. Cette revue de littérature nous a notamment permis de mettre en évidence le fait que ces formes d'organisation du travail s'appuyaient notamment sur l'évaluation du travail. Concrètement, ces travaux mettent l'accent sur des exigences de plus en plus élevées, sur un accroissement des attentes, un contrôle peut être souvent plus constant en raison, notamment, de la mise en place de critères quantitatifs. C'est la « gouvernance par les nombres »³²³ telle que dénoncée par Supiot par exemple, qui se manifeste notamment par le déploiement de nouvelles politiques et pratiques organisationnelles qui déterminent les attentes et les objectifs à atteindre.

Face à ce premier constat, nous avons donc choisi de nous intéresser à la littérature qui conteste ces politiques et, surtout, les évaluations. Nous avons tenté d'identifier dans ces travaux les principales critiques qui leur sont adressées. Parmi celles-ci, il est clairement ressorti qu'elles participent bien souvent à miner la santé des travailleurs avec, par exemple, l'imposition

³²³ Supiot, *supra* note 13.

d'objectifs chiffrés contradictoires et que la validité de ces procédures, tant sur la forme, sur la procédure que sur le fond, est très contestable.

Ce deuxième constat tiré de la littérature disponible nous a alors conduits à creuser la question des évaluations et, plus précisément, à tenter d'identifier comment celles-ci étaient effectivement mises en œuvre au Québec. À cette fin, nous avons choisi d'analyser des jugements rendus dans lesquels les travailleurs contestaient leur évaluation, sur le plan de la forme comme du contenu. Et pour tenter de bien saisir les effets de cette pratique, nous avons centré l'analyse sur les cas où il était question de harcèlement psychologique. Il s'agissait alors très concrètement de contribuer à documenter les limites du droit des employeurs à déployer les politiques d'évaluation du travail, dans le cadre de leur droit de direction.

Nous avons donc tout d'abord présenté le droit applicable en matière d'évaluation du travail, d'un côté, et les critères requis pour prouver le harcèlement psychologique, de l'autre. Ensuite, pour documenter concrètement ces « limites du droit de direction » - la marge discrétionnaire des employeurs en matière d'évaluation du travail, nous avons fait l'analyse du contentieux. À cet effet, nous avons analysé plus d'une quinzaine de jugements précisément centrés sur l'évaluation du travail et des plaintes de harcèlement psychologique. Une fois cela fait, nous avons ensuite tenté de synthétiser les pratiques qui peuvent être considérées comme légitimes (pouvoir discrétionnaire des employeurs) et celles qui sont déraisonnables (limite du pouvoir discrétionnaire des employeurs). Bref, il s'agissait alors d'identifier les pratiques contestables, le droit applicable et la manière dont les magistrats sanctionnent ou non ces pratiques d'évaluation largement dénoncées par de nombreux auteurs étudiés dans les deux premiers chapitres de notre travail de recherche³²⁴.

Pour conclure, nous souhaitons insister sur deux constats de recherche qui ressortent de notre mémoire. Le premier a trait à la méthode d'analyse des cas de harcèlement psychologique, tel qu'elle se déploie au tribunal. De fait, il ressort des cas étudiés qu'il s'agit toujours d'une approche très individuelle du problème qui occulte bien souvent les politiques de gestion et les

³²⁴ Voir notamment Supiot, *supra* note 13. Voir aussi Grenet et Dejours, *supra* note 121.

exigences chiffrées qui sont imposées et donc, qui occulte ce que la jurisprudence française qualifie désormais de harcèlement organisationnel. Cette occultation ne permet pas, selon nous, de sanctionner la cause réelle de cette problématique (par exemple la politique en elle-même) et il nous semble qu'il pourrait être parfois utile que les magistrats contestent davantage le contexte et la politique de l'entreprise.

Le deuxième constat renvoie à l'interprétation du droit de direction telle qu'elle se dégage majoritairement de la lecture des jugements. Concrètement, l'analyse des jugements tend à révéler, à la suite d'autres travaux³²⁵, que les employeurs disposent d'une liberté d'action assez large, ce qui limite grandement le pouvoir d'action du tribunal. Concrètement, il est rare que le tribunal se penche sur l'imposition d'une norme de performance chiffrée ou encore sur l'évaluation des résultats de performance, ce qui tend à laisser à l'employeur un pouvoir discrétionnaire très important, du moment que celui-ci n'est pas usé de manière discriminatoire, abusive ou arbitraire. En d'autres termes, il est possible d'imposer des exigences très élevées (en termes de temps, de quantité, etc.) du moment que tout le monde subit « équitablement » ces exigences.

Enfin, pour terminer ce travail et ouvrir sur de nouvelles pistes de recherche, nous souhaitons faire référence à l'article 46 de la CDLP³²⁶, article qui prévoit le droit à des conditions de travail justes et raisonnables respectant l'intégrité, la santé et la sécurité des travailleurs et qui peut permettre de contester collectivement des pratiques patronales néfastes en matière de performance.

Comme point de démarrage à cette avenue d'étude, nous sommes d'avis que la décision *Alliance du personnel professionnel et technique de la santé et des services sociaux (APTS) et Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux du Nord de l'île de Montréal (installation*

³²⁵ Voir notamment Cox, *supra* note 177. Voir aussi Lamy, *supra* note 177.

³²⁶ CDLP, *supra* note 150, art 46.

CSSS Ahuntsic/Montréal-Nord)³²⁷ peut être pertinente, et ce, considérant que cette dernière met en perspective la contestation d'une méthode de gestion (Lean) par le recours à l'article 46 CDLP.

Pour résumer sommairement le jugement, il s'agit d'une décision rendue le 21 avril 2017 par la Cour supérieure du Québec. Dans cette décision, la réorganisation du travail (le projet d'optimisation dit « PSP ») inspirée de la méthode Lean, déployée par l'employeur (le CIUSS du Nord de l'île de Montréal), a causé, selon la Cour, un préjudice moral aux salariés visés. Concrètement, le PSP fixe une période calculée en minutes au personnel visé afin que ce dernier effectue une tâche « efficacement ». Il s'agit de la première décision au Québec à avoir remis en question les moyens de mise en œuvre de la méthode Lean. Cette décision a donc permis de rendre compte de l'influence des nouvelles formes d'organisation du travail sur la souffrance au travail. Dans le contexte précis de cette affaire, l'application inadéquate du PSP aura permis aux tribunaux de qualifier la mise en œuvre de cette politique (PSP) comme un abus du droit de gérance.

Sous l'angle de cette analyse juridique des conditions de travail justes et raisonnables, les magistrats semblent évaluer la norme ou politique implantée afin d'en déterminer la légitimité. À cet effet, dans cette décision, le juge Babak Barin mentionne que l'implantation d'un système de rendement relève du droit de gérance de l'employeur, mais doit être exercé « sans abus, discrimination ou mauvaise foi ni de façon déraisonnable »³²⁸.

Il y a donc un autre angle intéressant qui peut être abordé dans de prochaines recherches, afin d'analyser le cadre précis d'analyse des nouvelles formes d'organisation du travail sous le prisme de l'article 46 de la CDLP. Considérant que le harcèlement au travail est un effet délétère des nouvelles formes d'organisation du travail et considérant que le harcèlement au travail est analysé distinctement par les tribunaux sous une approche individuelle, nous sommes d'avis que, malgré l'abstraction du terme juridique du harcèlement psychologique dans l'analyse de l'article 46 de la CDLP, cela permettra de déceler des problèmes organisationnels s'apparentant à du harcèlement organisationnel comme défini par la littérature.

³²⁷ 2016 QCTA 129 [CIUSS].

³²⁸ CIUSS, *supra* note 327 au para 337.

BIBLIOGRAPHIE

LÉGISLATION : SOURCES INTERNES

Charte des droits et libertés de la personne, RLRQ c C-12.

Code civil du Québec, RLRQ c CCQ-1991.

Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles, RLRQ c A-3.001.

Loi sur les normes du travail, RLRQ c N-1.1.

PL 42, *Loi visant à prévenir et à combattre le harcèlement psychologique et la violence à caractère sexuel en milieu de travail*, 1^{re} sess, 43^e lég, Québec, 2023 (sanctionné le 27 mars 2024), LQ 2024, c 4.

LÉGISLATION : SOURCE ÉTRANGÈRE

C proc pén, JO, 1^{er} janvier 1811 (NC).

C proc civ, 1^{er} janvier 1811 (NC), art. 700.

JURISPRUDENCE : SOURCES INTERNES

Ahad et Corporation Guess? Canada, 2013 QCCRT 45.

Alliance des professionnelles et professionnels de la Ville de Québec c Québec (Ville), 2022 QC TA 75627.

Alliance du personnel professionnel et technique de la santé et des services sociaux (APTS) et Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux du Nord de l'île de Montréal (installation CSSS Ahuntsic/Montréal-Nord) (griefs collectifs), 2016 QCTA 129.

Association des réalisateurs c Société Radio-Canada, 2017 CTA 56501.

Auclair (Re), 2006 QC CLP 64573

Centre hospitalier régional de Trois-Rivières (Pavillon St-Joseph) et Syndicat professionnel des infirmières et infirmiers de Trois-Rivières (Syndicat des infirmières et infirmiers Mauricie—Coeur-du-Québec), (Lisette Gauthier) (2006) RJDT 397.

Charbonnier c. Stroms' Entreprises Ltd, 2008 QCCRT 25.

Del Carmen Turcios c. Aliments Sunchef inc., 2023 QCTAT 4241.

Donais c. Municipalité de Saint-Sébastien, 2021 QCTAT 4809.

Frenette et Banque de techniciens ambulanciers du Québec inc., 2016 QCTAT 5743.

Godbout c. Municipalité de paroisse de Saint-Cyrille-de-Lessard, 2022 QCTAT 3974.

Lazzer c. Magasin Baseball Town inc., 2022 QCTAT 478.

Leduc et Bic inc., 2014 QCCRT 487.

Lévesque c. Québec (Sécurité publique), 2007 QC CFP 42473.

Major c. Fedex Supply Chain Distribution System of Canada Inc., 2022 QCTAT 260.

Massé c. Caisse Desjardins Pierre-Le Gardeur, 2022 QCTAT 3049.

Massé et Caisse Desjardins Pierre-Le Gardeur 2020 QCTAT 1647.

Maties c. Société de transport de Montréal, 2022 QCTAT 2609.

Metro richelieu inc. c. Travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce, Local 500, 2010 QCTA 12714.

Rezler c 6543731 Canada inc, 2011 QCCRT 260.

Syndicat de la fonction publique et Québec (Gouvernement du), (M.K.), 2010 QCTA 102249.

Syndicat des employé(e)s de TVA, section locale 687 v Groupe TVA inc., 2019 QCTA 41718.

Syndicat des professionnelles et professionnels du gouvernement du Québec et Québec (Ministère du Revenu), [2007] RJDT 1810.

Syndicat des salariées et salariés des Caisses populaires du Saguenay—Lac-St-Jean (CSN) et Caisses populaires du Saguenay—Lac-St-Jean — Caisse populaire de Laterrière (grief collectif), 2007 QCTA 90372.

Syndicat des travailleuses et travailleurs de Cyzotrim (C.S.N.) et Cyzotrim enr. (Syndicat des travailleuses et travailleurs de Cyzotrim (C.S.N.) |s et 3101-2883 Québec inc.), 2004 QCTA 93067.

Syndicat des travailleuses et travailleurs des Centres jeunesse Mauricie—Centre-du-Québec - CSN et Centre jeunesse de la Mauricie et du Centre-du-Québec (Olivyne Paradis), 2009 QCTA 94159.

Zheng et Corp. Mode Peter Stone inc., 2007 QCCLP 6504.

JURISPRUDENCE : SOURCES ÉTRANGÈRES

Cass crim, 21 janvier 2025, n° 22-87.145.

Cass soc. 10 novembre 2009, *Association Salon Vacances Loisirs* n° 07-45.321 ass soc. 10 novembre 2009, *Association Salon Vacances Loisirs* n° 07-45.321.

31e chambre 2e section Paris, 13 décembre 2019, *Association d'aide aux victimes et aux organisations confrontées aux suicides et dépressions professionnels (ASD PRO) c Sté Orange SA* n° 093579025.

DOCTRINE : MONOGRAPHIES

Abelhauser, Alain et al., *La folie évaluation : les nouvelles fabriques de la servitude*, Édition Les Mille et une nuits, Fayard, Paris, 2011.

- Aubert, Nicola et al., « La performance, une nouvelle idéologie ? Critique et enjeux » dans Benoît Heilbrunn, dir, Paris, Édition La Découverte, 2004.
- 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, 2006
- Bourgault, Julie, *Liberté d'entreprendre, liberté d'association et restructurations d'entreprises*, Wilson & Lafleur, Montréal, 2016.
- Brière, Jean-Yves, *Harcèlement psychologique en milieu de travail : notions et recours*, LexisNexis, Montréal, 2019.
- Caza, Charles, *Le harcèlement psychologique et sexuel au travail – Tout ce qu'il faut savoir*, 2^e édition, Montréal, Wilson & Lafleur, 2025.
- Déjours, Christophe, « Critique et fondements de l'évaluation » dans Christophe Déjours, dir, *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation*, Éditions Quæ, Versailles, 2003.
- Déjours, Christophe et Florence Bègue, *Suicide et travail : que faire?* Presses universitaires de France, Paris, 2009.
- Déjours, Christophe, *Travail, usure mentale*, Bayard, 2000.
- Demetrescoux, Radu, *Lean Management pour une performance solide et durable*, les Éditions Dunod, France, 2017.
- Desmarais, Frédéric, *Commentaires sur le Code civil du Québec (DCQ)*, 2^e édition, Montréal, Yvon Blais, 2021.
- Durand, Jean-Pierre, *La Chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, 1^{ère} éd, Éditions du Seuil, Paris, 2012.
- Graeber, David, *Bullshit Jobs*, Paris, Liens qui libèrent, 2018.
- Hirigoyen, Marie-France, *Le harcèlement moral : la violence perverse au quotidien*, Paris, Syros, 1998.

- Jalette, Patrice et al., *La convention collective au Québec*, 4^e éd, Montréal, Chenelière éducation, 2024.
- Jany-Catrice, Florence, *La performance totale : nouvel esprit du capitalisme ?* Presses universitaires du Septentrion, Villeneuve d'Ascq, 2012.
- Jounin, Nicolas, *Le caché de La Poste Enquête sur l'organisation du travail des facteurs*, Éditions La Découverte, France, 2021.
- Leymann, Heinz, *MOBBING. La persécution au travail*, Seuil, 1996.
- Mercure, Daniel et Mircea Vultur, *Dix concepts pour penser le nouveau monde du travail*, Édition Herman, Paris, 2019.
- Morin, Denis, et al., « Abolition des évaluations de la performance dans les organisations : vers de nouvelles trajectoires en matière de gestion de la performance » dans Saidatou Dicko et al., dir, *La performance dans tous ses états*, Éditions JFD, 2024 à la p 50.
- P.Womack, James et al., *The Machine That Changed the World*, Édition Harper Perennial, New York, 1990.
- Supiot, Alain, *La Gouvernance par les nombres*, Fayard, Paris, 2015.
- Zakaïb, Mylène « Droit du travail » dans Raphaël Allard et al., dir, *Collection de droit*, vol. 9, Wilson & Lafleur, Montréal, 2025.

DOCTRINE : ARTICLES

- Bardelli, Pierre, « La flexibilité du travail, un enjeu pour le capitalisme contemporain » (2016) 11 :1 *Revue de l'organisation responsable* 5.
- Boisard, Pierre, « La reconnaissance dans le travail au risque de l'individualisation » (2010), en ligne : *Hal open science* (pdf) < hal.science/hal-00634118v1/file/reconnaissance_-_travail.pdf>.
- Bouffartigue, Paul Les effets délétères d'une « gouvernance par les nombres » : un cas d'école » (2021) en ligne : *Open editions Journal* <journals.openedition.org/sociologies/18185?lang=fr#bibliography>.

- Bourgault, Julie et Anne-Marie Laflamme, « Le régime québécois de protection contre le harcèlement psychologique au travail : particularités et enjeux jurisprudentiels » (2018) 2 Revue de droit comparé du travail et de la sécurité sociale 22.
- Cox, Rachel, « Harcèlement psychologique au travail : entre psychologisation et victimisation » (2012) 2 :81 Droit et société 343.
- Danilo, Martuccelli, « Figures de la domination » (2004) 3 :45 Revue française de sociologie 469.
- Desjardins, Annick et Céline Giguère, « Santé mentale au travail : l'échec du droit à épouser une approche systémique » (2013) 54 :2-3 Les Cahiers de droit 259.
- Ehrenberg, Alain, « Le culte de la performance » (1992) 1 :17 Cahiers de sociologie économique et culturelle 192.
- Gernet, Isabelle et Christophe Dejours, « Évaluation du travail et reconnaissance » (2009) 2 :8 Nouvelle revue de psychosociologie 27.
- Grevin, Anouk, « Quand la performance pilote le management... Les effets du tournant gestionnaire sur le management de proximité dans une clinique » (2012) 30 :7-8 Journal de gestion et d'économie médicales 469.
- Harir, Salira, « Le tribunal correctionnel de Paris est venu reconnaître le harcèlement moral institutionnalisé » (2020) 11 Gazette du Palais 71.
- Lalanne, Fany, « Les méthodes de gestion d'un supérieur hiérarchique peuvent caractériser un harcèlement moral ! La Cour de cassation à l'aune du harcèlement "managérial"... » (Le 3 décembre 2009), en ligne : *Lexbase* <lexbase.fr/article-juridique/3212204-jurisprudence-les-methodes-de-gestion-d-un-superieur-hierarchique-peuvent-caracteriser-un-harceleme>.
- Laville, Jean-Louis, « Éléments pour une sociologie de la participation dans l'entreprise en France (1982-1992) » (1992) 1 :18-19 Cahiers de recherche sociologique 241.
- Leclerc, Chantal, « Intervenir contre le harcèlement au travail : soigner et sévir ne suffisent pas » (2005) 7 :3 Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé 1.

- Le Goff, Jean-Pierre, « Que veut dire le harcèlement moral ? II. Vers un nouvel imaginaire des rapports sociaux » (2003) 2 :124 *Le Débat* 99.
- Le Goff, Jacques « Alain Supiot. La gouvernance par les nombres. Cours au Collège de France (2012-2014) » (2015) 6 :349, *Revue Projet* 90.
- Lippel, Katherine, « Le harcèlement psychologique au travail : portrait des recours juridiques au Québec et des décisions rendues par la Commission des lésions professionnelles » (2005) 7 :3 *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* 1.
- Livian, Yves-Frédéric et Christophe Baret, « Le contrôle de la productivité dans les activités de service : peut-on dépasser les outils tayloriens » (2002) 1:91 *Travail et Emploi* 71.
- Maya, Bacache-Beauvallet, « Rémunération à la performance Effets pervers et désordre dans les services publics » (2011) 4 :189 *Actes de la recherche en sciences sociales* 58.
- Mercure, Daniel, « Le nouveau modèle de pouvoir et de domination au travail dans le mode de production postfordiste » (2013) *Sociologie* 744 à la p 762.
- Pereira, Brigitte, « Du harcèlement moral au harcèlement managérial » (2013) 233 :4 *R française de gestion* 33.
- Piotte, Jean-Marc « L'individualisation de l'organisation du travail » (2009-2010) 1 :39 *À bâbord ! Revue sociale et politique*.
- Tessier, Hélène, « Quelques réflexions sur le jugement France Télécom » (2021) 2:46 *Travailler* 11.
- Théry, Laurence « Face à l'intensification, quand les syndicalistes interrogent leurs pratiques » (2009) 2 :58 *Mouvements* 117.
- Vézina, Michel et Julie Dussault, « Au-delà de la relation « bourreau-victime » dans l'analyse d'une situation de harcèlement psychologique au travail » (2005) 7 :3 *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* 1.

Valeyre, Antoine, « Les nouvelles formes d'intensification du travail industriel : logiques technologiques, organisationnelles et économiques » (2004) 1 :24 *Économie du travail* 1993.

Verlhac, Martine, « Suicides au travail : le tournant gestionnaire et le déficit philosophique », (2010) 657 :1 *Les Temps Modernes* 235.

Viriot-Barrial, Dominique, « Affaire Orange : consécration du harcèlement moral institutionnel ou systémique » (2020) *AJ Pénal Dalloz* 136.

DOCTRINE : OUVRAGES COLLECTIFS

Béchar, Anne-Marie et Linda Lavoie, « L'abus de droit en milieu syndiqué: Évolution jurisprudentielle » dans Service de la formation continue, Barreau du Québec, dir, *Développements récents en droit du travail en éducation*, Cowansville, Éditions Yvon Blais, 2007, 139.

Bertrand, Anne-Marie, « Le harcèlement psychologique en milieu de travail » dans volume 2013-1, dir, *Cours de perfectionnement du notariat*, vol 2013-1, Montréal (QC), Éditions Yvon Blais, 2013.

Charbonneau, Michèle, « Nouveau management public » dans Louis Côté et Jean-François Savard, dir, *Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*, école nationale de l'administration publique, 2012.

Charrier, Patrick et Astrid Hirschelmann, « De quoi la souffrance au travail est-elle l'objet ? Réflexions épistémiques et perspectives pratiques » dans Roland Coutanceau et al., dir, *Stress, burn-out, harcèlement moral. De la souffrance au travail au management qualitatif*, Dunod, Paris, 2016, 201.

Lamy, Francine, « Le harcèlement psychologique : un terreau fertile à l'imprévisibilité » dans, Service de la formation continue, Barreau du Québec, dir, *Développements récents en droit du travail*, Cowansville, Éditions Yvon Blais, 2009.

Paré, Frédéric, « La performance de la personne salariée et son congédiement administratif pour cause de rendement insatisfaisant : les critères applicables en droit québécois revisités » dans Saidatou Dicko et al., dir, *La performance dans tous ses états*, éditions JFD, 2012.

Poirier, Guy et Robert L. Rivest, « Les Nouvelles normes de protection en cas de harcèlement psychologique au travail une approche moderne » dans Service de formation continue, Barreau du Québec, dir, *Développements récents en droit du travail*, Cowansville, Éditions Yvon Blais, 2004.

AUTRES SOURCES

Beau, Pauline, « Évaluer la performance individuelle sur les résultats : de la recherche d'efficacité au stress professionnel » (2015) en ligne (pdf) : *Conférence internationale de Management stratégique* <strategie-aims.com/conferences/25-xxiveme-conference-de-l-aims/communications/3443-evaluer-la-performance-individuelle-sur-les-resultats-de-la-recherche-d-efficience-au-stress-professionnel/download>.

Côté Lépine, Paul, « Évaluation annuelle et harcèlement psychologique » (29 septembre 2020), en ligne (pdf) : *Pratiques RH* <www1.fccq.ca/wp-content/uploads/2020/07/REV-8_ArticlesFasken-1.pdf>.

Dejours, Christophe, « Christophe Dejours: Évaluation individualisée des performances et tournant gestionnaire », *France culture, la grande table (2ème partie)* (2014) en ligne : <generalsemantics4all.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/01/christophe-dejours-evaluation-individualisc3a9e-des-performances-et-tournantc2a0gestionnaire.pdf>.

Entrevue de Caïla, Philippe et Franck Damour (2016) en ligne : *Revue de culture contemporaine* < [Cairn.info/revue-etudes-2016-9-page-53.htm](http:// Cairn.info/revue-etudes-2016-9-page-53.htm)>.

Entrevue de Cambron-Goulet, Dominique par Patrick Lagacé (23 janvier 2025) sur le 98,5 FM, Québec.

Entrevue de Dejours, Christophe par Raymond Barbry (4 mai 2019) : La dérive du modèle « gestionnaire » dans le monde du travail, en ligne : <agepsraymondbarbry.wordpress.com/2019/05/04/la-derive-du-modele-gestionnaire-dans-le-monde-du-travail/>.

Hamel-Roy, Laurence et al., « Rapport de recherche : Mobiliser pour la santé et la sécurité du travail dans les entrepôts : des travailleurs et travailleuses d'agences au taylorisme

numérique » (2 décembre 2023), en ligne (pdf) : *Le GIREPS* <gireps.org/wp-content/uploads/2023/12/Rapport-Entrepot-version-web-finale.pdf>.

Jetté, Marie-Hélène et Catherine Cayer, « Congédiement déguisé et immunité de l'employeur face à la poursuite d'un employé : la Cour d'appel remet les pendules à l'heure », en ligne (blogue) : *Langlois Avocats* <langlois.ca/congediement-deguise-et-immunite-de-lemployeur-face-a-la-poursuite-dun-employe-la-cour-dappel-remet-les-pendules-a-lheure/>.

Lahire, Bernard, « L'anti-sociologie ou l'art de faire disparaître la domination sociale » (4 février 2016), en ligne : Observatoire des inégalités <inegalites.fr/L-anti-sociologie-ou-l-art-de-faire-disparaitre-la-domination-sociale#:~:text=Nous%20sommes%20célèbres%20et%20reconnus,ont%20rien%20à%20voir%20avec.>>.

Le Parisien, « Suicides à France Télécom : le procès en appel des anciens dirigeants fixé du 11 mai à début juillet 2022 » (Le 1 décembre 2021), en ligne : *Le parisien* <leparisien.fr/faits-divers/suicides-a-france-telecom-le-proces-en-appel-des-anciens-dirigeants-fixe-du-11-mai-a-debut-juillet-2022-01-12-2021-YVT4PIF7DNBWBG7PXGSSD3QUJM.php>.

Massé, Isabelle, « Plus de 4400 dénonciations de harcèlement au travail l'an dernier » (dernière consultation le 13 août 2022), en ligne : *La Presse* <lapresse.ca/affaires/2020-08-13/plus-de-4400-denonciations-de-harcelement-au-travail-l-an-dernier.php>.

Mirkovic, Philippe, « Harcèlement moral à France Télécom : peine allégée en appel pour l'ancien PDG Didier Lombard » (Le 30 septembre 2022), en ligne : *Ouest France* <www.ouest-france.fr/faits-divers/harcelement/harcelement-moral-a-france-telecom-peine-allegee-en-appel-pour-l-ancien-pdg-didier-lombard-340b4e62-408b-11ed-89be-3116781a5058>.

Petit, André, *Gérer la performance des ressources humaines : état des connaissances*, recueil de cours, Faculté d'administration, Université de Sherbrooke, 2010.

Québec, Ministère du travail, direction des études et des politiques, *Violence ou harcèlement psychologique au travail ? Problématique* (Rapport du Comité interministériel sur le harcèlement psychologique au travail), Nicole Moreau, 1999.

Raith, Michael et Guido Friebel « Abuse of Authority and Hierarchical Communication » (17 août 2001), en ligne (pdf) : *SSRN* <papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=280010>.

R. Roy, Marie-Josée, « « L'envers d'Amazon »: dans la peau d'un employé d'Amazon », *Le journal de Montréal* (16 juin 2021), en ligne : <journaldemontreal.com/2021/06/16/lenvers-damazon-dans-la-peau-dun-employe-damazon-1>.

Savoie, David, « Amazon, c'est l'exploitation avec le sourire » (Le 29 mars 2023), en ligne :<ici.radio-canada.ca/nouvelle/1966606/entrepot-amazon-quebec-emploi-blessures-syndicat>.

Université du Québec à Montréal, « Conséquences du harcèlement psychologique » (dernière consultation le 13 décembre 2023), en ligne : <harcelement.uqam.ca/harcelement/consequences-du-harcelement-psychologique/>.