

mvt

**POLITIQUE DE PRÉVENTION
EN MATIÈRE DE VIOLENCE
ET DE HARCÈLEMENT AU TRAVAIL**

+ GUIDE D'ACCOMPAGNEMENT



**POLITIQUE DE PRÉVENTION EN MATIÈRE DE VIOLENCE
ET DE HARCÈLEMENT AU TRAVAIL**

ADOPTÉE PAR LES INSTANCES DES PARTIES CONFÉDÉRALE ET SYNDICALE
CSN—STTCSN

NOVEMBRE 2018

PUBLIÉ PAR LA CONFÉDÉRATION DES SYNDICATS NATIONAUX
ET LE SYNDICAT DES TRAVAILLEUSES ET DES TRAVAILLEURS DE LA CSN

RÉDACTION
COMITÉ CONTRE LA VIOLENCE ET LE HARCÈLEMENT AU TRAVAIL

DESIGN GRAPHIQUE
ÉMILIE TREMBLAY

PRODUCTION
SERVICE DES COMMUNICATIONS

JUIN 2019

Une version électronique de ce document est disponible sur le réseau CSN, au répertoire suivant :
T:\OSRH Politique violence et harcèlement

Table des matières

Politique de prévention

4 Introduction

CHAPITRE 1

La politique de prévention en matière de violence et de harcèlement au travail : un outil de prévention et d'action

- 7 1.1 – Les principes d'application
- 8 1.2 – Les objectifs de la politique
- 9 1.3 – Le champ d'application
- 9 1.4 – La violence et le harcèlement au travail : principales définitions

CHAPITRE 2

Rôles et responsabilités

- 16 2.1 – Mandat du comité contre la violence et le harcèlement au travail
- 17 2.2 – Rôle du comité
- 17 2.3 – Mandat de l'ombudsman
- 18 2.4 – Rôle de l'ombudsman
- 18 2.5 – Responsabilité de l'employeur
- 19 2.6 – Responsabilité individuelle et collective

CHAPITRE 3

Procédures pour le traitement d'un signalement ou d'une plainte

- 22 3.1 – Procédures informelles préalables au recours à l'ombudsman
- 23 3.2 – Recours à l'ombudsman
- 24 3.3 – Le processus de médiation
- 25 3.4 – Règlement obtenu à la suite d'une médiation
- 26 3.5 – Procédures pour le traitement des plaintes
- 32 3.6 – Suivi des recommandations
- 32 3.7 – Droits et recours

CHAPITRE 4

34 **Modification de la politique**

35 **Conclusion**

ANNEXE

- 38 Profil de l'ombudsman

Guide d'accompagnement

41 Introduction

CHAPITRE 1

La violence et le harcèlement au travail : manifestations, processus et conséquences

- 44 1.1 – Principales manifestations de violence et de harcèlement
- 46 Douze conduites potentiellement violentes psychologiquement
- 49 1.2 – Les communications électroniques
- 51 1.3 – Le processus de harcèlement
- 52 1.4 – Impacts et conséquences

CHAPITRE 2

Prévention et intervention : agir le plus tôt possible

- 56 2.1 – Promouvoir un milieu de travail sain
- 58 2.2 – Prévention primaire : agir sur les facteurs de risque
- 68 2.3 – Prévention secondaire : éviter la détérioration des conflits

70 **Conclusion**

ANNEXES

- 72 1 – Outil ciblant les principaux facteurs de risque dans l'organisation du travail
- 75 2 – Quelques règles à suivre pour faciliter la résolution de conflit
- 76 3 – La pratique de la civilité

Introduction

Le 1^{er} juin 2004 constitue une date importante dans l'histoire des relations de travail au Québec. À partir de ce moment, le droit pour toute personne de travailler dans un milieu exempt de harcèlement psychologique est enchâssé dans la Loi sur les normes du travail.

À la CSN, cette préoccupation concernant la problématique de la violence et du harcèlement au travail remonte au début des années 1980, avec l'analyse de la question du harcèlement sexuel au sein de ses différents comités de condition féminine. Cette réflexion s'effectue également au comité des femmes du STTCSN, qui propose une clause contre le harcèlement sexuel, laquelle sera introduite dans la convention collective de 1989-1992. Suivra en 1993 l'adoption par le conseil confédéral d'une politique contre le harcèlement sexuel.

Lors du congrès de 1992, les délégué-es de la confédération mandatent le comité national de la condition féminine pour poursuivre la réflexion en matière de violence et de harcèlement. Ce qui mènera, en 1997, à la publication de la brochure *La violence en milieu de travail : tolérance zéro*. Ce document sera largement diffusé dans nos syndicats affiliés. Puis, en 2001, la CSN publie un guide, *Agir avant la tempête. Une démarche de prévention de la violence et du harcèlement au travail*, qui présente une démarche type de diagnostic et de mise en place d'un plan d'action visant la prévention de la violence et du harcèlement en milieu de travail. Parallèlement, la CSN effectue d'importants travaux en matière de santé mentale au travail, une des priorités votées lors de son congrès de 2002.

C'est donc forte de ses multiples travaux, réflexions et publications sur la question que la CSN propose en 2003 une politique type de prévention de la violence et du harcèlement au travail¹ destinée à outiller les syndicats pour la rédaction et l'implantation d'une politique locale.

Au sein même de notre mouvement, la question de l'adoption d'une politique apparaissait également indispensable. Lors de la négociation de la convention collective de 2004-2007, à la demande du STTCSN, les parties syndicale et confédérale conviennent d'une clause instituant un comité paritaire ayant entre autres pour mandat l'élaboration et l'actualisation d'une politique de prévention en matière de violence et de harcèlement au travail.

1 CSN. *Politique de prévention de la violence et du harcèlement au travail*, 2003.

Précision : À la suite d'une modification à la Loi sur les normes du travail, en 2018, la CSN a procédé à une refonte de cette politique s'adressant à ses syndicats affiliés. Voir CSN. *Pour un milieu de travail sain et exempt de violence et de harcèlement*. Politique type et guide de prévention de la violence et du harcèlement au travail, décembre 2018.

Une première version de la politique a été présentée et adoptée dans les instances respectives de la CSN et du STTCSN et mise en vigueur le 1^{er} juin 2010. Ce document traitait des objectifs de la politique, des principales définitions en matière de violence et de harcèlement, des responsabilités de tout un chacun, des rôles et des mandats du comité et de l'ombudsman ainsi que du traitement des plaintes.

Après huit ans d'expérience, le comité contre la violence et le harcèlement au travail est convaincu qu'il faut actualiser la politique et cibler plus d'actions de prévention, plus de flexibilité dans la mise en œuvre de moyens pour résoudre les situations de violence et de harcèlement au travail et une plus grande prise en charge de la politique par l'ensemble des personnes travaillant et militant à la CSN.

« Toutes et tous ont le droit d'être protégés contre les pratiques de violence et de harcèlement, mais ils ont aussi l'obligation de ne pas en exercer². »

Par la prévention, l'information, l'intervention et le soutien aux personnes et aux équipes, la présente politique vise à ce que tous ceux et celles qui travaillent ou militent à la CSN puissent jouir d'un bien-être au travail et d'un milieu exempt de violence et de harcèlement. Nous croyons que la mise en place de cette politique peut en soi y contribuer.

Cette politique est un des outils propres à promouvoir le bien-être au travail tout comme le programme d'aide aux salariées, le comité de santé et de sécurité et le travail en équipe.

Nous sommes d'avis qu'il faut investir en prévention ; à ce titre, un guide accompagne la présente politique entre autres pour tenir compte de nouvelles réalités telles les communications électroniques et l'utilisation des médias sociaux. Il aborde aussi différentes manifestations de la violence et du harcèlement ainsi que les facteurs de risque et les moyens d'action pour les contrer.

C'est grâce au travail soutenu de personnes engagées depuis de nombreuses années qu'il a été possible de se doter d'une importante expertise en cette matière. Nous souhaitons que cette politique renouvelée participe à assurer des relations saines et harmonieuses dans notre milieu de travail et de militance.



JEAN LORTIE
SECRÉTAIRE GÉNÉRAL, CSN



GUY MARTIN
PRÉSIDENT, STTCSN

² Ibid., p. 7.

CHAPITRE 1

LA POLITIQUE DE PRÉVENTION EN MATIÈRE DE VIOLENCE
ET DE HARCÈLEMENT AU TRAVAIL :

un outil de prévention et d'action

—

1

L'adoption d'une politique de prévention en matière de violence et de harcèlement au travail constitue en soi une mesure préventive, en ce sens qu'elle livre un message clair à la collectivité. En effet, l'objectif d'un tel outil est de faire savoir à toute personne ayant un lien avec la CSN que la violence et le harcèlement au travail ne sont pas tolérés.

Le mouvement CSN doit s'assurer que cette politique soit connue de toutes et de tous et qu'elle sera rigoureusement suivie.

1.1 – Les principes d'application

La présente politique de prévention en matière de violence et de harcèlement au travail s'inscrit dans l'esprit de la Charte des droits et libertés de la personne du Québec, c'est-à-dire que tout être humain a droit notamment à l'égalité, à la dignité et à des conditions de travail justes et raisonnables. Toute forme de violence et de harcèlement au travail constitue une violation des droits de la personne.

La CSN fonde ses actions sociales et syndicales sur des principes de justice sociale, de liberté et de respect de la personne. Sa déclaration de principe affirme d'ailleurs qu'« *il n'est pas de progrès qui ne passe par le respect de la personne, de son intégrité physique et psychologique³* ».

D'ailleurs, le code d'éthique de la CSN et celui du STTCSN abordent certains principes sur lesquels s'appuie la politique.

Ainsi, les dirigeantes et les dirigeants de la CSN s'engagent-ils à agir dans le respect des personnes et à éviter toute forme de harcèlement et de discrimination (Code d'éthique de la CSN, juin 2013).

3 CSN. *Déclaration de principe*, édition 2018, p. 9.

Le salarié évite de faire des commentaires désobligeants sur un camarade de travail. À cette fin, la critique du travail ou des actions posées par un camarade de travail doit se faire dans un premier temps lors de rencontres appropriées avec ce camarade de travail puis, avec l'équipe de travail ou dans un forum approprié, le cas échéant, et ce, dans le respect de chacun. (Code d'éthique du STTCSN, mars 2003).

C'est pourquoi cette politique vise à lutter contre toute forme d'intolérance, entre autres, le racisme, le sexisme ou l'homophobie. Elle réaffirme la volonté de la CSN d'agir afin de créer et de maintenir un milieu de travail et de militantisme exempt de toute forme de violence et de harcèlement. Elle propose de développer une vision collective de la problématique et de mettre en place des outils d'intervention qui visent non seulement les individus, mais aussi l'organisation du travail de façon plus large, puisque celle-ci peut être à l'origine des problèmes de violence et de harcèlement entre les individus.

La politique de prévention en matière de violence et de harcèlement au travail repose donc sur les principes suivants :

- a) La violence et le harcèlement au travail constituent une violation des droits de la personne incompatible avec l'éthique sociale et syndicale.
- b) Toute personne a le droit d'être protégée, aidée et défendue par des mécanismes et des recours appropriés.
- c) La plainte appartient à la présumée victime qui porte plainte. Son accord est essentiel pour mettre en marche les différentes étapes de la procédure. Celles-ci peuvent être interrompues à sa demande.
- d) Les cas de violence et de harcèlement sont traités en toute impartialité, équité et confidentialité. La personne ayant porté plainte ou les témoins ne doivent subir ni préjudices ni représailles.
- e) La prévention de la violence et du harcèlement au travail est une responsabilité à la fois individuelle et collective. En ce sens, chacune des parties confédérale et syndicale, de même que chacune des personnes travaillant ou militant à la CSN, a une responsabilité à cet égard.

1.2 – Les objectifs de la politique

Afin de permettre à toute personne travaillant ou militant à la CSN de bénéficier d'un milieu exempt de violence et de harcèlement, la présente politique poursuit les objectifs suivants :

- a) Promouvoir des relations saines et harmonieuses dans les milieux de travail et de militance.
- b) Assurer un milieu de travail et de militance protégeant l'intégrité physique et psychologique des personnes ainsi que leur dignité.
- c) Contribuer à la sensibilisation, à l'information et à la formation du milieu pour prévenir les comportements de violence et de harcèlement.
- d) Prévoir des mécanismes d'intervention pour prévenir et faire cesser les comportements de violence et de harcèlement.

1.3 – Le champ d'application

Cette politique s'applique à toutes les personnes qui travaillent ou militent à la CSN et au sein de ses organisations affiliées, soit aux salarié-es, élu-es, militantes et militants ainsi qu'aux fournisseurs, visiteuses et visiteurs, et ce, dans le cadre de toute situation survenant sur les lieux de travail ou en relation avec le travail, incluant les communications écrites, téléphoniques ou électroniques.

Toutefois, seules les personnes suivantes peuvent porter plainte en vertu de la présente politique :

- Les salarié-es couverts par la convention collective du STTCSN ;
- Les cadres de la CSN ;
- Les élu-es, les militantes et les militants qui sont libérés par la CSN, un conseil central ou une fédération pour exercer les mandats ou les responsabilités qui leur sont confiées.

1.4 – La violence et le harcèlement au travail : principales définitions

Selon la convention collective intervenue entre la CSN, ses organisations affiliées et le Syndicat des travailleuses et travailleurs de la CSN :

« Il y a violence au travail quand un individu ou un groupe d'individus, par des comportements, porte atteinte de manière intentionnelle ou non intentionnelle à la sécurité ou à l'intégrité physique ou psychologique d'un autre individu ou groupe d'individus⁴. »

4 Convention collective de travail – Confédération des syndicats nationaux et ses organisations affiliées et Syndicat des travailleuses et travailleurs de la CSN, 2013-2017, p. 9.1.

La convention collective affirme également :

« Il y a harcèlement au travail quand un individu ou un groupe d'individus manifeste une conduite vexatoire par des comportements, des paroles, des actes ou des gestes répétés à connotation sexuelle ou non, qui sont hostiles ou non désirés, et qui est de nature à porter atteinte à la dignité ou à l'intégrité physique ou psychologique d'un individu ou d'un groupe d'individus et de nature à entraîner, pour celui-ci, un milieu de travail néfaste⁵. »

« Toutefois, une seule conduite grave peut aussi constituer du harcèlement si elle engendre un effet nocif continu pour l'individu. »

Le seul terme « harcèlement » est trop étroit et ne permet pas de rendre compte des multiples dimensions qu'il englobe. Ainsi, nous avons retenu des définitions qui nous permettent de cerner les différents visages empruntés par ce phénomène. L'évolution des définitions du harcèlement a été influencée par l'analyse féministe des rapports d'inégalité entre hommes et femmes, par les revendications des groupes minoritaires culturels et sexuels et, bien sûr, par les décisions judiciaires interprétant les chartes.

D'abord, il convient d'affirmer que la colère n'est pas nécessairement synonyme de violence. Il s'agit avant tout d'une émotion dont l'expression peut toutefois être teintée d'agressivité. L'agressivité et la colère deviennent de la violence lorsqu'elles sont orientées vers le contrôle ou la domination de l'autre. Par contre, on doit toujours garder en tête que les définitions de harcèlement et de violence sont centrées sur les effets subis et non sur les intentions de la personne qui harcèle. C'est d'ailleurs ce principe qui guide les articles de la Loi sur les normes du travail. Ainsi, lorsque la façon d'exprimer sa colère suscite un malaise autour de soi, il y a lieu de rectifier le tir. Nous entrons ici dans la zone de subjectivité liée à la problématique du harcèlement et de la violence.

Bien qu'ils puissent prendre racine dans un conflit non résolu, on doit aussi distinguer la violence et le harcèlement au travail d'un conflit ou de tout autre problème de communication. « La violence n'est pas synonyme de conflit, c'est un rapport de pouvoir, un rapport de force exercé envers une autre personne pour obtenir quelque chose⁶. » En fait, dans la dynamique d'un groupe, le conflit n'est pas rare. Comme il provient de l'expression de différents points de vue ou de différentes manières d'être et de faire, le conflit permet d'explorer de nouvelles solutions pour d'anciens problèmes, d'envisager les situations sous divers angles et d'approfondir la réflexion en sortant des lieux communs. Toutefois, il est aussi essentiel que les membres de tout groupe parviennent à bien résoudre leurs

5 Ibid.

6 PRUD'HOMME, Diane. *Branchons-nous sur les rapports de force. Programme de prévention de la violence*, Regroupement provincial des maisons d'hébergement pour femmes victimes de violence conjugale, 2002, p. 11.

conflits. À cet égard, la psychiatre Marie-France Hirigoyen fait l'éloge des vertus du conflit, car « ils constituent des moments où nous pouvons changer et tenir compte de l'autre, c'est-à-dire nous enrichir. Contrairement au conflit, le harcèlement moral est une façon de bloquer tout changement⁷ ».

Dans une situation de conflit, les parties impliquées s'exprimeront, argumenteront, bref, se confronteront au sujet de l'objet du conflit. Il ne sera pas question ici d'attaques personnelles ou d'arguments basés sur des préjugés. Le conflit devient violence lorsqu'une des deux parties décide qu'elle aura le dessus sur l'autre, parfois jusqu'en lui faisant perdre son identité. Rappelons que dans sa déclaration de principe « la CSN fait toute la place à l'expression des opinions⁸ », mais affirme également que « la recherche de la victoire sur ceux qui, dans nos rangs, ne partagent pas la même analyse est en effet étrangère à la démocratie syndicale⁹. »

La violence au travail diffère aussi de l'exercice d'un pouvoir ou d'une autorité que confèrent certaines fonctions ; elle devient toutefois violence lorsqu'il y a abus de ce pouvoir ou de cette autorité et que l'on s'en sert pour humilier ou contraindre l'autre.

Dans les pages qui suivent, nous vous proposons des définitions afin de cerner les diverses facettes de la violence et du harcèlement au travail.

1.4.1 Violence au travail

Il existe diverses formes de violence, qu'elle soit intentionnelle ou non, elle peut être physique, verbale ou écrite. Les manifestations de violence peuvent être directes, comme frapper quelqu'un, ou indirectes, comme omettre d'avertir quelqu'un d'un danger. Les valeurs ou la culture du milieu peuvent déterminer ce qui est admissible ou pas. Ainsi, un blasphème peut être toléré dans un milieu de travail donné, toutefois la tolérance à l'égard d'un geste ne signifie pas pour autant qu'il n'est pas violent. Bien qu'on n'ait pas trouvé de définition juridique du concept de violence verbale, nous nous sommes inspirés librement de la définition de la Fédération des ressources d'hébergement pour femmes violentées et en difficulté du Québec.

La violence verbale¹⁰

C'est la forme de violence la plus oubliée, que nous avons tendance à banaliser.

La violence verbale est utilisée pour intimider, pour humilier ou pour contrôler une autre personne. Elle peut être employée de façon subtile ou, au contraire, être très directe. Voici quelques exemples :

7 HIRIGOYEN, Marie-France. *Malaise dans le travail. Harcèlement moral : démêler le vrai du faux*, Paris, Éditions Syros, 2001, p. 22.

8 CSN. *Déclaration de principe*, 2018, p. 7.

9 Ibid., p. 10.

10 Inspirée librement de la définition de la Fédération des ressources d'hébergement pour femmes violentées et en difficulté du Québec.

- Crier, insulter en utilisant un langage grossier et injuriant ;
- Critiquer de façon injustifiée dans le but de porter atteinte à la réputation d'une personne ;
- User de railleries ou de propos humiliants ;
- Menacer de façon directe ou indirecte.

Une forme plus récente de violence verbale peut s'exprimer dans les communications électroniques. Plusieurs risques sont liés à leur utilisation. Ces risques qu'ils soient inconscients, conscients ou volontairement assumés peuvent en certaines circonstances être considérés comme de la violence verbale ou être à l'origine de malaises relationnels difficiles à détricoter. Pensons simplement à l'utilisation des majuscules. Pour faire ressortir les mots clés d'un courriel ou d'un message texte, l'utilisation de l'italique ou du gras est recommandée, car LES MAJUSCULES DONNENT L'IMPRESSION QUE L'ON CRIE.

Cette forme de violence verbale peut entraîner ou déboucher sur ce qu'on nomme aujourd'hui la cyberintimidation ou le cyberharcèlement.

Une définition de l'Office québécois de la langue française de la cyberintimidation situe bien ce phénomène.

« Actes répétés d'agression psychologique commis par un individu, ou par un groupe d'individus, qui entre en contact avec ses victimes par l'intermédiaire du réseau Internet ou des technologies de communication¹¹. »

Le cyberharcèlement et le savoir-vivre des communications électroniques seront abordés plus en profondeur dans le guide de prévention qui accompagne la politique.

1.4.2 Harcèlement psychologique

Dans la Loi sur les normes du travail (LNT), à l'article 81.18, le harcèlement psychologique est ainsi défini :

« Pour l'application de la présente loi, on entend par harcèlement psychologique une conduite vexatoire se manifestant soit par des comportements, des paroles, des actes ou des gestes répétés,

11 Office québécois de la langue française. *Grand dictionnaire terminologique*. Cyberintimidation, [En ligne], 2018, [gdt.oqlf.gouv.qc.ca], (consulté le 31 mai 2019).

qui sont hostiles ou non désirés, laquelle porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique du salarié et qui entraîne, pour celui-ci, un milieu de travail néfaste. Une seule conduite grave peut aussi constituer du harcèlement psychologique si elle porte une telle atteinte et produit un effet nocif continu pour le salarié.»

Mentionnons que le silence délibéré peut être aussi interprété comme étant une manifestation de harcèlement. Il faut également spécifier que cette définition comporte une dimension subjective puisque la même conduite vexatoire n'entraînera pas le même effet d'une personne à l'autre. Malgré l'existence d'une définition enchâssée dans une loi, le harcèlement psychologique est un acte difficile à circonscrire en faits et en droit. En effet, la perception des différents acteurs en cause est souvent diamétralement opposée. Ainsi, les termes de la définition visent l'effet produit sur la personne harcelée et non l'intention derrière les agissements du prétendu harceleur.

1.4.3 *Mobbing* ou tyrannie de groupe

On ne peut parler de violence au travail sans aborder un autre concept, soit celui de *mobbing*. Ce terme popularisé par Heinz Leymann, docteur en psychologie et psychosociologue, fait référence à des comportements agressifs en milieu scolaire se développant collectivement sur de longues périodes.

« Dérivé du mot anglais *mob* qui signifie la foule, le *mobbing* renvoie à la réalité d'une persécution collective pratiquée sur une ou des victimes, à la désignation de bouc émissaire¹². »

Cette forme de violence peut entraîner des effets dévastateurs pour certains individus pouvant même s'avérer mortels.

1.4.4 Le harcèlement discriminatoire

Bien qu'ils constituent un phénomène en soi, la violence et le harcèlement au travail peuvent aussi se conjuguer à une autre problématique qui est le harcèlement discriminatoire. Extrait de la Politique de prévention de la violence et du harcèlement au travail CSN¹³ :

12 LEYMANN, Heinz. *Mobbing. La persécution au travail*, Paris, Éditions du Seuil, 1996.

13 CSN. *Politique de prévention de la violence et du harcèlement au travail*, 2003, p. 15.

Le harcèlement discriminatoire est caractérisé par « une conduite se manifestant, entre autres, par des paroles ou des gestes répétés, à caractère vexatoire ou méprisant, à l'égard d'une personne ou d'un groupe de personnes en raison de l'un des motifs énumérés à l'article 10 de la Charte des droits et libertés de la personne du Québec¹⁴. »

On peut donc inclure dans ce type de harcèlement ceux plus spécifiques liés au sexe, à l'origine ethnique, aux convictions religieuses, à l'orientation sexuelle ou à l'identité de genre.

1.4.5 Le harcèlement sexuel

« Le harcèlement sexuel au travail est une conduite se manifestant par des paroles, des actes ou des gestes à connotation sexuelle, répétés et non désirés, et qui est de nature à porter atteinte à la dignité ou à l'intégrité physique ou psychologique de la personne ou de nature à entraîner pour elle des conditions de travail (ou de militantisme) défavorables¹⁵. »

1.4.6 L'abus de pouvoir ou d'autorité

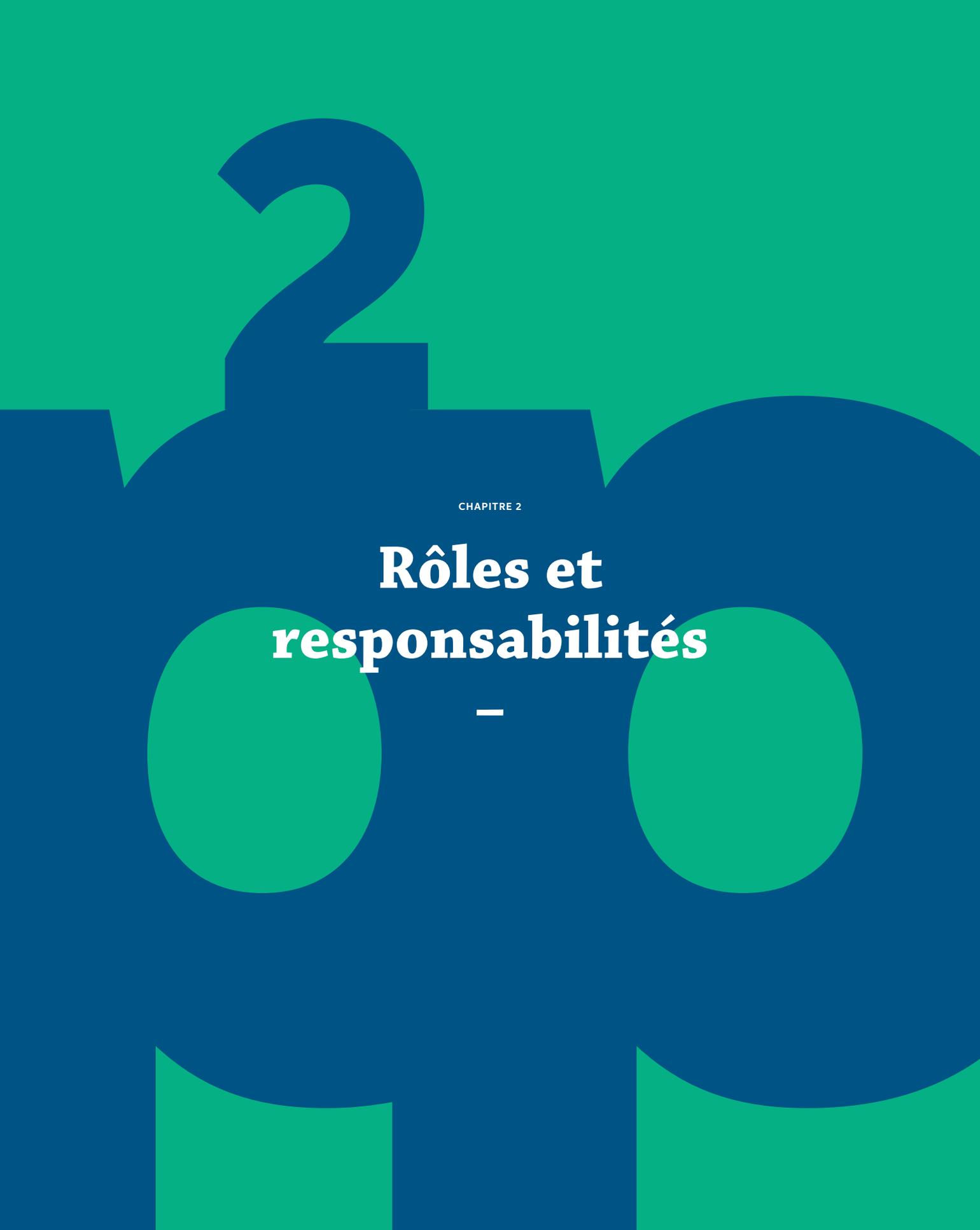
À ces définitions, on peut aussi ajouter celle d'abus de pouvoir ou d'autorité qui est aussi une forme de harcèlement.

« L'abus d'autorité est une forme de harcèlement et se produit lorsqu'une personne exerce de façon indue l'autorité ou le pouvoir inhérent à son poste dans le dessein de compromettre l'emploi d'une personne, de nuire à son rendement au travail, de mettre son moyen de subsistance en danger ou de s'ingérer de toute autre façon dans sa carrière. Il comprend l'intimidation, la menace, le chantage et la coercition¹⁶. »

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

15 CSN. *Politique de prévention de la violence et du harcèlement au travail*, 2003, p. 15.

16 Ibid., p. 16.



CHAPITRE 2

Rôles et responsabilités

—

2.1 – Mandat du comité contre la violence et le harcèlement au travail

Le comité contre la violence et le harcèlement au travail est composé de trois représentantes et représentants de chacune des parties confédérale et syndicale. Il est connu de toutes et de tous et s'assure d'une présence équitable entre les hommes et les femmes, chaque partie devant avoir une représentation mixte.

Les membres du comité contre la violence et le harcèlement au travail et l'ombudsman agissent à l'intérieur de leur mandat et dans le cadre de la politique. L'ensemble de ces personnes est tenu à la plus stricte confidentialité. Le comité travaille en étroite collaboration avec l'ombudsman, mais il y a étanchéité complète entre l'ombudsman et les membres du comité quant aux informations liées à un signalement ou à une plainte.

Tel qu'il est défini par la convention collective liant les parties confédérale et syndicale (article 9.06), le mandat du comité contre la violence et le harcèlement est :

- a) d'élaborer et d'actualiser une politique de prévention en matière de violence et de harcèlement au travail;
- b) de recevoir et d'examiner toute plainte qui lui est soumise par l'ombudsman;
- c) d'enquêter sur toute plainte dans les trente (30) jours suivant sa réception;
- d) de recommander aux parties les mesures correctives applicables dans les plus brefs délais;
- e) de sensibiliser, d'informer et de collaborer à la formation contre la violence et le harcèlement au travail;
- f) de définir le contenu et les modalités de la formation en vue de faire les recommandations au sous-comité mixte à la formation des salarié-es;
- g) de faire toute recommandation qu'il juge nécessaire dans le cadre de l'application de l'article 9.04 a);
- h) de prendre les mesures nécessaires pour assurer le caractère confidentiel des renseignements obtenus dans le cas d'une plainte;
- i) de s'adjoindre toute personne-ressource qu'il juge nécessaire;
- j) de désigner une personne, non membre du comité pour faire office d'ombudsman.

2.2 – Rôle du comité

Le comité fait la promotion de relations saines et harmonieuses au travail et doit favoriser le respect, la civilité et le bien-être au travail.

La mise en œuvre de la politique de prévention en matière de violence et de harcèlement au travail est de la responsabilité du comité. Il a également la responsabilité de proposer les moyens nécessaires à une application pleine et entière de la présente politique et doit être le gardien et le promoteur de ses objectifs.

Il suggère des moyens de prévention, notamment en analysant les facteurs de risque propres au mouvement, et sensibilise les personnes y travaillant ou y militant afin de parer aux comportements de violence et de harcèlement au travail. Il doit veiller à ce que soient mis en place des outils d'information. Il doit également prévoir le soutien nécessaire aux personnes victimes de harcèlement ou de violence en établissant des mécanismes d'aide et de recours en cette matière. Pour remplir son mandat de prévention en matière de violence et de harcèlement au travail, le comité met en œuvre divers moyens d'action. Il peut notamment :

- a) Organiser des activités pour former les personnes à détecter, désamorcer, prévenir ou révéler les cas de violence et de harcèlement au travail.
- b) Identifier des actions concrètes visant à éliminer, modifier ou contrôler les facteurs de risque de la violence et du harcèlement au travail¹⁷.

2.3 – Mandat de l'ombudsman

À l'article 9.07 de la convention collective, le mandat de l'ombudsman est ainsi défini :

- a) de recevoir la plainte ;
- b) d'assurer ou de voir à procurer un soutien psychologique et technique à la présumée victime ;
- c) d'assurer ou de voir à procurer un soutien psychologique et technique à la personne présumée violente ou harcelante ;
- d) d'informer la présumée victime de ses droits et des différents moyens, incluant la médiation, en vue de résoudre le problème ;
- e) d'aviser la personne présumée violente ou harcelante dans les plus brefs délais, de l'existence de la plainte et des faits reprochés et d'entendre sa version ;

17 Voir le guide d'accompagnement de la présente politique.

- f) de proposer la médiation et d'y procéder si la présumée victime et la personne présumée violente ou harcelante y consentent ;
- g) d'acheminer la plainte au comité contre la violence et le harcèlement au travail en cas de refus ou d'échec de la médiation, si la présumée victime y consent ;
- h) de faire au comité contre la violence et le harcèlement au travail toute recommandation jugée opportune ;
- i) de déposer annuellement un rapport statistique au comité contre la violence et le harcèlement au travail, en respectant l'anonymat des personnes.

2.4 – Rôle de l'ombudsman

L'ombudsman¹⁸ — ou la personne substitut qui agit en son absence — reçoit les demandes d'information, les signalements ou les plaintes relatives à des situations de violence et de harcèlement au travail. Elle ou il devient ainsi le premier intervenant à qui les personnes doivent s'adresser en la matière. Il a à établir un lien de confiance avec les personnes qui l'interpelleront en faisant montre d'empathie, de sensibilité et d'écoute. Il est appelé ainsi à faciliter les communications entre les personnes concernées. Ayant à agir avec discernement, l'ombudsman doit analyser et synthétiser avec objectivité l'information livrée. L'ombudsman, en plus de renseigner les personnes impliquées de leurs droits et de leurs recours, aura à leur proposer divers moyens, dont la médiation, pour résoudre le problème. Il pourra, avec l'accord de la personne qui se croit lésée, proposer d'intervenir auprès de la coordination ou des parties, selon le cas.

L'ombudsman peut recommander aux parties des mesures qui devraient être prises s'il estime que l'intégrité et la sécurité de la personne qui se croit lésée sont menacées.

2.5 – Responsabilité de l'employeur

L'article 9.04 a) de la convention collective prévoit que « l'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer l'intégrité physique et psychologique des salarié-es, notamment en fournissant des lieux et des conditions de travail adéquats. »

En ce sens, l'employeur doit agir en prévention. Des outils sont présentés dans le Guide de prévention pour agir sur les facteurs de risque organisationnels.

18 Voir l'annexe : Profil de l'ombudsman, p. 37.

Il appartient donc aux personnes nouvellement élues à la coordination ou à la direction d'une organisation ainsi qu'aux personnes nommées à une direction de s'approprier la politique et le guide de prévention afin de comprendre leurs rôles et leurs responsabilités quant à leur nouveau statut.

L'employeur met à la disposition des élus et des coordinations une formation ou un coaching à ceux qui en font la demande.

2.6 – Responsabilité individuelle et collective

La présente politique n'est pas la politique du comité ou de l'ombudsman, c'est la politique de toutes et de tous. Que ce soit par les chartes ou les lois, nous avons des droits et nous avons aussi des responsabilités individuelles et collectives, soit celles de ne pas agresser, intimider, nuire, harceler ou violenter quiconque. Témoins de situations malsaines, nous avons aussi la responsabilité de contribuer au rétablissement de conditions de travail favorables au bien-être et à la collaboration, car tout être humain a le droit à la dignité, à son intégrité physique et psychologique et à sa santé.

C'est notre engagement militant qui nous pousse à améliorer les conditions de vie et de travail, nous prônons la solidarité et la collaboration dans le respect des personnes. Cet engagement militant devrait aussi se refléter dans notre milieu de travail et de militance.

3

CHAPITRE 3

Procédures pour le traitement d'un signalement ou d'une plainte

—

Dans l’optique de promouvoir un milieu de travail exempt de violence et de harcèlement, la politique privilégie des approches alternatives qui visent à résoudre les conflits plutôt qu’à judiciairiser le processus. Ainsi, le comité encourage les personnes à dissiper les ambiguïtés et les confusions, à étouffer les rumeurs et les médisances, et à éventuellement s’engager dans un processus de médiation. Toutefois, même si le processus d’enquête est entamé, on peut recourir à la médiation à tout moment si toutes les personnes concernées y consentent. La plaignante, le plaignant ou la personne mise en cause peuvent être accompagnés à toutes les étapes du traitement d’une plainte ou d’un signalement.

LA CONFIDENTIALITÉ DU PROCESSUS

Avant d’aborder le cheminement possible d’une situation de violence et de harcèlement, il est important de bien situer la notion de confidentialité. Les personnes qui ne sont pas à l’aise avec certains comportements vont naturellement en parler à des proches. Ces connaissances ou amis-es se trouvent souvent dans le milieu de travail. Ce processus normal ne devrait toutefois pas servir à monter un clan contre la personne présumée harcelante et provoquer une escalade du conflit. La recherche de solutions le plus en amont possible est toujours la meilleure voie à suivre. En ce sens, toutes les confidences devraient être entourées d’une grande discrétion. Si un signalement est porté à l’attention de l’ombudsman, celui-ci pourra demander aux personnes impliquées de limiter leurs interventions sur tout aspect qui se rapporte directement ou indirectement au dossier de même que de limiter le nombre de personnes à qui elles se confieront au cours du processus, surtout celles issues du milieu de travail.

Lors d'un signalement ou du dépôt d'une plainte, un engagement écrit de confidentialité est demandé. Toutes les personnes interrogées au cours de l'enquête sont appelées à garder la confidentialité sur la tenue de l'enquête, sur le fait de leur participation et sur les propos tenus lors de cette enquête.

L'ombudsman, le comité et toute autre personne impliquée (médiateur, enquêteur) dans le cheminement d'un signalement sont tenus à la plus stricte confidentialité tout au long du processus.

3.1 – Procédures informelles préalables au recours à l'ombudsman¹⁹

L'INITIATIVE PERSONNELLE

Certains conflits ont pour origine des problèmes de communication. Des clarifications peuvent résoudre rapidement les différends, et avec satisfaction. Les personnes concernées sont fortement encouragées à s'expliquer avec ouverture et dans un dialogue respectueux en vue d'en arriver à une résolution du différend.

Des personnes peuvent trouver difficile d'énoncer leur malaise quant à certaines situations vécues. Elles pourraient notamment avoir recours à une ressource professionnelle du programme d'aide aux employé-es offert par l'assureur qui les aiderait à préparer la rencontre avec la ou les personnes avec lesquelles elles vivent des difficultés relationnelles : choisir le bon contexte, expliquer les difficultés, formuler les attentes, etc.

L'AIDE DE LA COORDINATION OU D'UN MEMBRE DU COMITÉ EXÉCUTIF

Lorsque l'initiative personnelle est infructueuse, les personnes peuvent demander l'aide de la coordination ou d'une personne du comité exécutif de leur organisation qui pourra tenter de faciliter la communication entre les personnes concernées. Si les personnes en autorité ont un lien avec la situation problématique, les personnes qui se croient lésées pourront s'adresser directement à l'ombudsman.

¹⁹ Les éléments évoqués dans cette section sont repris de façon plus élaborée dans le guide d'accompagnement.

3.2 – Recours à l’ombudsman

Le recours à l’ombudsman peut se faire à tout moment et pour plusieurs motifs :

- Demander des informations et des éclaircissements sur les notions de violence ou de harcèlement au travail ou sur les mécanismes possibles pour régler une situation difficile.
- Signaler une situation problématique pour tenter d’y mettre fin.
- Recourir à une médiation ou à tout autre mode de résolution de problèmes.

Si la personne qui porte à l’attention de l’ombudsman une situation de violence ou de harcèlement n’est pas la présumée victime, l’ombudsman s’assurera auprès de cette dernière qu’elle consent au traitement du problème.

Pour que l’ombudsman puisse commencer à agir (parler à la personne présumée harcelante, suggérer une médiation) dans le cadre de la présente politique, la personne qui se croit lésée doit lui signaler la situation.

La présente politique donne à l’ombudsman un éventail de moyens pour dénouer les situations et trouver des solutions satisfaisantes. Si ces actions s’avèrent infructueuses et si la personne qui se croit lésée le souhaite, le dépôt d’une plainte officielle au comité pourra enclencher un processus d’enquête qui statuera sur le bien-fondé de la plainte.

Lorsqu’on lui signale un problème, l’ombudsman, conformément aux mandats qui lui sont conférés dans la section 2.3 de la politique, propose la médiation et y procède, à moins que le contexte ne s’y prête pas. Il peut même suggérer, dans certains cas, qu’une autre personne agisse comme médiateur. La médiation entre les personnes impliquées est possible dans la mesure où ces dernières se prêtent de bonne foi à l’exercice. Il s’agit d’un processus non officiel et confidentiel qui peut faciliter le règlement d’une situation problématique, sans avoir recours nécessairement au processus d’enquête.

La médiation joue un rôle de sensibilisation et d’éducation important. Il suffit parfois d’une seule rencontre pour que la personne mise en cause prenne conscience de l’impact des gestes posés ou des commentaires adressés à la présumée victime.

La demande d’intervention déposée auprès de l’ombudsman est confidentielle, mais cette confidentialité comporte certaines limites. En effet, selon les différentes étapes du traitement du dossier, de nouvelles personnes peuvent être amenées à prendre connaissance de la situation, par exemple, un répondant désigné par le syndicat ou par la partie confédérale. Toutefois, à chaque étape du processus, les personnes impliquées au dossier doivent s’engager à la plus stricte confidentialité.

Dans le cas d'un problème de harcèlement sexuel, l'ombudsman informe la personne qui se croit lésée de la possibilité de choisir le membre du comité qui recevra son signalement. Si un tel choix est effectué, la personne du comité désignée doit agir en lieu et place de l'ombudsman et s'assurer de traiter le signalement en étroite collaboration avec ce dernier.

Sans restreindre les pouvoirs d'intervention de l'ombudsman, une situation exceptionnelle peut amener un traitement particulier. Il s'agit exclusivement de cas où la plainte n'implique que des élu-es, ou ne comporte que des faits liés aux activités syndicales propres au STTCSN, ou encore que les faits invoqués sont de nature à révéler des informations sensibles pour la partie confédérale ou la partie syndicale. S'il y a lieu de transmettre la plainte au comité, une rencontre se tient alors entre l'ombudsman, des représentantes ou représentants de la direction des ressources humaines ou du STTCSN, selon le cas, et le comité afin de déterminer quels sont la procédure et le véhicule appropriés pour le traitement de la plainte. En ce sens, il peut alors être décidé que la plainte ne sera traitée que par les membres du comité représentant la partie confédérale ou la partie syndicale.

Toutes les communications entre l'ombudsman et le comité sont confidentielles. Elles ne peuvent être versées au dossier de l'enquête ou utilisées lors d'un recours subséquent.

3.3 – Le processus de médiation

D'entrée de jeu, l'ombudsman doit expliquer son rôle à chacune des personnes impliquées ainsi que les suites possibles à la mise au jour d'une situation problématique ou au dépôt d'une plainte officielle. Au début du processus, les personnes impliquées ne seront pas mises en présence l'une de l'autre. Par la suite, selon la nature des faits reprochés, le déroulement de la médiation et la volonté des personnes impliquées, il sera possible de tenir une rencontre entre elles, toujours en présence de l'ombudsman.

Bien qu'il n'y ait pas de délai fixe pour agir en médiation, il faut éviter les délais indus qui auraient pour effet d'entraîner une détérioration de la situation. Les personnes impliquées dans la situation problématique peuvent être accompagnées d'une personne de leur choix. Toutefois, il est important qu'elles réalisent que ces personnes accompagnatrices ne pourraient être entendues comme témoins, si jamais il y avait enquête pour donner suite à une plainte officielle relative à la situation.

La réussite d'une médiation repose d'abord et avant tout sur le fait que les deux parties en cause sont d'accord pour recourir à ce moyen. Le refus de l'une ou de l'autre des personnes impliquées de participer à une médiation ne saurait être retenu contre elle lors de la procédure d'enquête.

L'ombudsman doit garantir le caractère confidentiel de la démarche et s'assurer que celle-ci s'accomplira dans un climat de confiance.

L'ombudsman informe l'autre personne impliquée dans la situation problématique, des demandes de la personne qui se croit lésée sans qu'il y ait confrontation entre elles. À tout moment du processus, à la lumière des demandes et des réponses des personnes impliquées, un règlement peut être proposé.

En cas d'échec ou de refus de la médiation, l'ombudsman doit vérifier auprès de la personne qui se croit lésée, si elle souhaite qu'une plainte officielle soit soumise au comité pour enquête. La plainte devra être écrite par la personne plaignante sur un formulaire fourni par l'ombudsman.

L'ombudsman transmet cette plainte au comité dans les plus brefs délais. À cette étape de la démarche, l'ombudsman s'assure de fournir aux personnes impliquées toute l'information pertinente sur le processus d'application de la politique, de même que sur celui de l'évolution d'une plainte officielle.

3.4 – Règlement obtenu à la suite d'une médiation

Lorsque la situation problématique est résolue, il revient à l'ombudsman de déterminer, après consultation des personnes impliquées, si une entente doit être écrite ou non. L'ombudsman transmet par écrit au comité les éléments relatifs à l'entente survenue entre les parties à la plainte, y compris l'entente écrite, s'il y a lieu, et se retire du dossier par la suite. Les informations transmises au comité sont non nominatives à la demande de l'une ou l'autre des parties à l'entente.

Lors de l'élaboration de l'entente, l'ombudsman s'assure auprès du STTCSN et de la CSN que l'entente respecte entre autres l'application de la convention collective. S'il y a récurrence ou représailles de la part de l'une ou l'autre des personnes impliquées ou si celles-ci ne se conforment pas au règlement intervenu, l'ombudsman tentera de rétablir l'entente intervenue. Si l'une ou l'autre des personnes impliquées n'est pas satisfaite des résultats, une enquête pourra être enclenchée suivant le processus décrit ci-dessous.

Le travail de l'ombudsman et une enquête sur une plainte officielle sont deux processus distincts et étanches. Afin de préserver la crédibilité des processus, les informations recueillies par l'ombudsman ou tout autre intervenant, ainsi que toute entente verbale ou écrite en découlant, ne pourront être versées au dossier de l'enquête ou utilisées lors d'un recours subséquent.

3.5 – Procédures pour le traitement des plaintes

Les sections 3.5.2, 3.5.3 et 3.5.4 décrivent l'étude de recevabilité d'une plainte et le déroulement d'une enquête en fonction du projet pilote convenu entre les parties le 9 décembre 2015, qui a notamment pour effet de confier les enquêtes à des ressources externes et de redéfinir le rôle des membres du comité eu égard aux enquêtes. Il s'agit donc du processus applicable pour la durée dudit projet qui prendra fin lorsque les parties disposeront de suffisamment de cas pour en faire une évaluation et statuer sur la pertinence de poursuivre ou non cette procédure.

D'ici là, les plaintes seront traitées par les membres du comité en tenant compte de cette nouvelle démarche. La procédure qui s'appliquait avant la mise en place du projet pilote et dont l'application est suspendue se retrouve en ombragé sous les sections 3.5.5 et 3.5.6.

3.5.1 Dépôt d'une plainte

La personne plaignante doit remplir le formulaire de plainte remis par l'ombudsman, qui doit acheminer le document au comité dans les plus brefs délais. La personne doit rédiger elle-même sa plainte et peut recourir à l'aide d'une personne de son choix. Toutefois, cette personne ne pourra être entendue comme témoin lors de l'enquête. Ni l'ombudsman ni l'un des membres du comité ne peut aider la personne plaignante à remplir le formulaire.

Tous les travaux entourant le traitement de la plainte doivent être réalisés en conformité avec les règles de justice naturelle, notamment avec le principe d'impartialité et le droit des personnes impliquées d'être entendues. Le comité n'est pas un tribunal judiciaire ou quasi judiciaire qui aurait été mis sur pied dans le cadre d'une loi. Il s'agit plutôt d'une structure élaborée à partir de la volonté commune du STTCSN, de la CSN et de ses organisations affiliées ainsi que de leurs dirigeantes et dirigeants d'agir contre la violence et le harcèlement au travail.

3.5.2 Évaluation de la recevabilité de la plainte écrite

Lorsqu'une plainte est soumise au comité, celui-ci doit tenir une réunion au plus tard dans les quinze jours de sa réception. Au moins deux personnes de chacune des parties, CSN et STTCSN, doivent être présentes. Dans les cas de plainte de harcèlement sexuel, au moins une femme de chacune des parties doit être présente pour l'étude de recevabilité de la plainte. Lors de cette rencontre, le comité évalue la recevabilité de la plainte.

Une plainte est recevable si, à première vue, les faits allégués et la preuve partielle soumise présentent une apparence suffisante de harcèlement ou de violence pour qu'il soit justifié d'entreprendre une

enquête. Une plainte ne serait pas recevable si, même en considérant que les faits allégués dans la plainte s'avéraient, ils ne constituaient ni du harcèlement ni de la violence au travail. L'étude de recevabilité se fait en tenant compte du droit applicable et de la jurisprudence en matière de plainte frivole ou malveillante.

Dans le cas où la plainte serait jugée non recevable, le comité en avisera la personne plaignante. Il pourra, selon le cas, diriger la personne vers les ressources appropriées.

Dans le cas où la plainte est jugée recevable, le comité doit former un sous-comité responsable du cheminement de la plainte et faire le choix de la personne externe qui agira à titre d'enquêtrice. Dans les cas de plainte de harcèlement sexuel, le comité informe la personne plaignante que si elle n'est pas confortable quant au sexe de la personne enquêtrice, le comité lui proposera une solution de rechange pour que l'enquête s'effectue sereinement.

3.5.3 L'enquête

LE SOUS-COMITÉ RESPONSABLE DU CHEMINEMENT DE L'ENQUÊTE

Le sous-comité responsable du cheminement de l'enquête est composé de deux des six membres du comité, soit un membre issu de chacune des parties (CSN et STTCSN). Il s'assure que l'enquête se déroule en conformité avec les règles de justice naturelle, notamment avec le principe d'impartialité et le droit des personnes d'être entendues. Le sous-comité réalise toujours ses travaux de façon conjointe et simultanée. Il doit, entre autres :

- Rencontrer l'enquêtrice ou l'enquêteur pour lui remettre la plainte écrite, l'informer du contexte de travail de la CSN et du contexte particulier de la plainte. Il doit s'entendre avec la personne qui enquête sur la procédure et la logistique de l'enquête. Le sous-comité sert de pont entre l'enquêtrice ou l'enquêteur et les personnes à rencontrer.
- Rencontrer et informer séparément la personne plaignante et la personne mise en cause de la décision du comité quant à l'enquête et de l'identité de la personne choisie pour l'enquête. Il informe aussi ces personnes de leurs droits et recours et explique le processus d'enquête comme tel.
- À la demande de l'enquêtrice ou de l'enquêteur, rencontrer et informer individuellement les témoins du rôle du sous-comité, de celui de l'enquêteur et du rôle attendu de leur part.
- Régler tout problème soulevé lors de l'enquête que ce soit du côté de la personne qui enquête ou de celui des personnes participant à l'enquête.

- Voir à procurer un soutien psychologique aux personnes impliquées dans l'enquête, si nécessaire.

LA PERSONNE ENQUÊTRICE SPÉCIALISÉE

Le comité contre la violence et le harcèlement au travail doit tenir à jour une banque d'enquêtrices et d'enquêteurs. Les qualités recherchées pour ces personnes sont :

- La rigueur ;
- La disponibilité ;
- Une connaissance minimale et une opinion favorable du milieu syndical ;
- Une expertise dans le domaine du harcèlement psychologique et de l'enquête.

Cette banque d'enquêtrices et d'enquêteurs est entérinée par les parties à la convention collective (CSN et STTCSN).

La personne choisie par le comité pour faire l'enquête dispose du temps et des ressources nécessaires pour rencontrer les personnes concernées, dans l'ordre suivant :

1. La ou les personnes plaignantes ;
2. La ou les personnes mises en cause ;
3. Toutes les personnes qu'elle juge pertinent d'entendre afin de compléter son enquête et d'avoir l'ensemble des informations nécessaires pour y arriver.

La personne qui fait l'objet de la plainte devra être préalablement informée des faits qui lui sont reprochés et doit avoir l'occasion d'être entendue et de pouvoir donner sa version.

Toutes les personnes rencontrées devront être entendues séparément. Elles devront signer un engagement à garder confidentiels le fait de l'enquête, leur participation à celle-ci et les propos qui y sont tenus. Elles pourront, si elles le désirent, être accompagnées d'une personne de leur choix. Toutefois, cette personne ne pourra pas être entendue comme témoin lors de l'enquête.

La plainte déposée est confidentielle, mais cette confidentialité comporte certaines limites. En effet, selon les différentes étapes du traitement de l'enquête, de nouvelles personnes peuvent exceptionnellement être amenées à prendre connaissance de la situation, par exemple, un témoin, le sous-comité d'enquête, le syndicat ou la partie confédérale. Toutefois, toutes ces personnes doivent s'engager à la plus stricte confidentialité.

3.5.4 Le rapport d'enquête et les recommandations

Au terme de l'enquête, l'enquêtrice ou l'enquêteur doit rédiger son rapport. On doit y trouver une brève synthèse des faits, la version de la ou des personnes qui déposent la plainte, la version de la ou des personnes qui font l'objet de la plainte et un résumé non nominatif de la version des autres personnes entendues.

Le rapport doit aussi comprendre une analyse des faits et des divers témoignages et faire ressortir ce qui apparaît le plus probant et le plus crédible selon les faits rapportés. L'enquêtrice ou l'enquêteur statue sur le bien-fondé de la plainte, émet des recommandations, mais ne prend pas de décision et n'a aucun droit de gestion ou de gérance. Le rapport qu'il produit ne peut donc en aucun cas inclure la détermination de sanctions, cette responsabilité relevant des autorités administratives.

La conclusion de l'enquêtrice ou de l'enquêteur pour déterminer s'il y a eu ou non violence ou harcèlement dans la situation rapportée doit évidemment être en lien avec les définitions établies dans cette politique. L'analyse doit porter sur la nature des gestes posés ainsi que sur leurs effets. Elle doit reposer sur les faits rapportés en identifiant les principales manifestations de violence ou de harcèlement, leur fréquence et les dommages causés. Ces dommages peuvent avoir des conséquences physiques, psychologiques, matérielles ou financières ou être en lien avec les conditions de travail ou de militance. Les rapports de pouvoir liés aux différents statuts des personnes en cause peuvent aussi être un élément important à considérer. Ce n'est pas l'intention de la personne mise en cause qu'il faut établir, mais plutôt les effets et les conséquences de son comportement sur la personne plaignante.

Ce n'est pas l'intention de la personne mise en cause qu'il faut établir, mais plutôt les effets et les conséquences de son comportement sur la personne plaignante.

Une fois l'analyse achevée, l'enquêtrice ou l'enquêteur conclut l'enquête en statuant sur le bien-fondé de la plainte et en émettant des recommandations visant à corriger la situation, s'il y a lieu. En aucun cas, ces recommandations ne peuvent être de nature disciplinaire. Le rapport doit être soumis au comité contre la violence et le harcèlement au plus tard 90 jours suivant la réception de la plainte au comité. En cas de circonstances exceptionnelles et avec l'autorisation du sous-comité responsable du cheminement de l'enquête, la durée de l'enquête pourrait excéder 90 jours.

- L'enquêtrice ou l'enquêteur présente son rapport au sous-comité.
- Le sous-comité présente le rapport au comité, en présence de l'enquêtrice ou de l'enquêteur lorsque requis.
- Les recommandations discutées en comité avec l'enquêteur sont propres au comité.
- Le sous-comité présente les conclusions et les recommandations aux représentants désignés des parties, en présence de l'enquêtrice ou de l'enquêteur, lorsque requis.
- Ce sont les parties qui prennent position sur les recommandations et en font le suivi.

Que la plainte soit fondée ou non, les deux membres du sous-comité rencontrent la ou les personnes plaignantes et la ou les personnes faisant l'objet de la plainte afin de leur faire part des conclusions de l'enquête et des recommandations qui les concernent. En cas de besoin, l'enquêtrice ou l'enquêteur peut participer à la rencontre. En aucun cas, le rapport n'est transmis à l'une ou l'autre des personnes impliquées dans la plainte. Si les conclusions de l'enquête ne conviennent pas à la personne plaignante ou à la personne présumée harcelante, elles pourront utiliser les mécanismes prévus à la convention collective ou tout autre recours pertinent pour se faire entendre.

Dans tous les cas, les conclusions et les recommandations sont transmises à l'ombudsman.

Le comité contre la violence et le harcèlement au travail s'assure que le dossier sera archivé de façon confidentielle pendant un délai de dix ans à compter de la dernière intervention au dossier.

3.5.5 L'enquête (application suspendue)

Lorsqu'une plainte est soumise au comité, celui-ci doit tenir une réunion au plus tard dans les quinze jours de sa réception. Au moins quatre membres du comité doivent être présents. Lors de cette rencontre, le comité doit former un sous-comité d'enquête, c'est-à-dire déterminer quelles personnes du comité seront responsables de cette enquête. Le comité doit arrêter son choix sur deux personnes, soit un représentant de chacune des parties (CSN et STTCSN). Par la suite, l'enquête paritaire peut débuter. Celle-ci doit se faire de façon conjointe et simultanée.

Dans les cas de plainte de harcèlement sexuel, au moins une femme de chacune des parties doit être présente pour le traitement de ladite plainte. De plus, le comité informe la personne plaignante qu'elle peut demander que le sous-comité d'enquête soit formé d'au moins une personne de son sexe.

Le sous-comité doit mener ses travaux en conformité avec les règles de justice naturelle, soit notamment le principe d'impartialité et le droit des personnes impliquées d'être entendues. Le sous-comité n'est pas un tribunal judiciaire ou quasi judiciaire qui aurait été mis sur pied dans le cadre d'une loi. Il s'agit plutôt d'une structure élaborée à partir de la volonté commune du STTCSN et de ses membres, de la CSN et de ses organisations affiliées ainsi que de leurs dirigeants d'agir contre la violence et le harcèlement au travail. Le sous-comité collige et analyse les faits, mais ne rend pas de décision et n'a aucun droit de gestion ou de gérance. Le rapport qu'il produit ne peut donc en aucun cas inclure la détermination de sanctions, cette responsabilité relevant des autorités administratives.

Le travail de préparation lors d'une enquête est très important. Il faut entre autres prévoir suffisamment de temps pour chaque personne qui sera entendue et établir une liste de questions pour chacune d'elles. Le sous-comité doit d'abord entendre la personne plaignante et par la suite

la ou les personnes qui font l'objet de la plainte. Puis, le sous-comité peut rencontrer toutes les personnes qu'il juge pertinent d'entendre afin de compléter son enquête et d'avoir l'ensemble des informations nécessaires. Toutes les personnes rencontrées devront être entendues séparément. On doit rappeler à chacune d'entre elles de respecter la confidentialité.

3.5.6 Le rapport d'enquête

Au terme de l'enquête, le sous-comité doit rédiger son rapport. On doit y retrouver une brève synthèse des faits, la version de la ou des personnes qui déposent une plainte, la version de la ou des personnes qui font l'objet de la plainte et un résumé non nominatif de la version des autres personnes entendues.

Le sous-comité doit aussi inclure dans son rapport son analyse des faits et des divers témoignages en faisant ressortir ce qui lui apparaît le plus probant et le plus crédible selon les faits rapportés.

Ce faisant, le sous-comité doit procéder à l'analyse de la situation dans une optique de résolution de conflit et de recherche d'une solution, et ce, dans les plus brefs délais. La conclusion du sous-comité pour déterminer s'il y a eu ou non violence ou harcèlement dans la situation rapportée doit évidemment être en lien avec les définitions établies dans cette politique. L'analyse doit porter sur la nature des gestes posés ainsi que sur leurs effets. Elle doit reposer sur les faits rapportés en identifiant les principales manifestations de violence ou de harcèlement, leur fréquence et les dommages causés. Ces dommages peuvent avoir des conséquences physiques, psychologiques, matérielles ou financières ou être en lien avec les conditions de travail ou de militance. Les rapports de pouvoir liés aux différents statuts des personnes en cause peuvent aussi être un élément important à considérer. Ce n'est pas l'intention de la personne mise en cause qu'il faut établir, mais plutôt les effets et les conséquences de son comportement sur la personne plaignante.

Une fois l'analyse achevée, le sous-comité termine le rapport d'enquête en y incluant ses conclusions et, s'il y a lieu, ses recommandations visant à corriger la situation. En aucun cas, ces recommandations ne peuvent être de nature disciplinaire. Il doit soumettre son rapport au comité de prévention en matière de violence et de harcèlement au plus tard 60 jours suivant la réception de la plainte par ce dernier.

Lors d'une rencontre, le comité contre la violence et le harcèlement au travail prend connaissance du rapport du sous-comité d'enquête et statue sur le bien-fondé de la plainte ainsi que sur les recommandations.

Lorsque la plainte est reconnue fondée, le comité de prévention en matière de violence et de harcèlement doit transmettre aux parties (CSN et STTCSN), ainsi qu'à l'ombudsman, ses conclusions et ses recommandations. Si la plainte est non fondée, les conclusions et les recommandations sont

transmises à l'ombudsman seulement. Que la plainte soit fondée ou non, deux membres du comité — dont un membre du sous-comité ayant enquêté sur ladite plainte — rencontrent la personne plaignante et la personne faisant l'objet de la plainte afin de leur faire part des conclusions du comité de prévention en matière de violence et de harcèlement. En aucun cas, le rapport n'est transmis à l'une ou l'autre des parties à la plainte. Le dossier sera conservé pendant un délai de dix ans à compter de la dernière intervention au dossier.

Si les conclusions du comité contre la violence et le harcèlement ne conviennent pas à la personne plaignante ou à la personne présumée harcelante ou violente, elles pourront utiliser les mécanismes réguliers de la convention collective ou tout autre recours pertinent pour se faire entendre.

3.6 – Suivi des recommandations

Le comité et les parties à la convention collective se rencontrent au moins une fois par année pour faire le suivi des recommandations et proposer des activités de prévention ou de soutien.

3.7 – Droits et recours

La présente politique ne prive personne des autres recours possibles (grief, plainte, poursuite ou autres) en vertu de la convention collective signée entre la CSN, ses organisations affiliées et le STTCSN, ou en vertu d'une autre source de droit. Advenant qu'une ou plusieurs dispositions de la présente politique entrent en contradiction avec ladite convention collective ou avec une disposition d'un texte de loi, la convention collective ou cette disposition aura toujours préséance. Le dépôt d'un signalement à l'ombudsman suspend l'ensemble des délais prévus aux chapitres 41 et 42 de la convention collective.

CHAPITRE 4

Modification à la politique

—

A large, bold, dark blue number '4' is positioned in the lower-left quadrant of the page. The number is stylized with a thick stroke and a slight shadow effect. It is partially overlaid by a dark blue geometric shape that extends from the bottom right towards the center of the page. The background is a solid teal color.

Modification à la politique

La présente politique peut être modifiée à la suggestion du comité contre la violence et le harcèlement au travail ou de l'ombudsman. Toute modification à la présente politique devra faire l'objet d'une entente entre les parties à la convention collective.

Conclusion

Cette politique renouvelée est le fruit de huit années d'implication des membres du comité au cours desquelles leurs expériences et leur expertise ont enrichi les réflexions et fait émerger la volonté d'apporter des améliorations aux façons de faire afin de mieux répondre aux besoins en la matière. Ces travaux ont été effectués en étroite collaboration avec l'ombudsman.

Prévenir toute forme de violence et de harcèlement est l'objectif ultime de la politique qui reconnaît le droit de toutes et de tous de travailler dans un milieu exempt de toute forme de harcèlement et de violence au travail et identifie des responsabilités à cet égard.

La prévention et l'action sont donc les piliers de la politique qui nous interpelle individuellement et collectivement. Nous avons toutes et tous un rôle à jouer. Nous devons nous responsabiliser afin que cessent les comportements inacceptables, sans oublier les séquelles souvent vécues par les personnes, et rétablir un milieu de travail harmonieux.

La politique n'est pas une solution à tous les maux, mais elle est un outil que nous devons utiliser pour contribuer à l'amélioration du respect des personnes, du bien-être et de la collaboration dans notre milieu de travail. Pour ce faire, il faut que chaque individu contribue au développement d'une culture de respect et de civilité au travail.

Privilégier l'engagement de toutes et tous pour prévenir et contrer la violence et le harcèlement en milieu de travail, intervenir rapidement afin de faire cesser les comportements inappropriés et mettre en place des mesures facilitant le règlement de ces situations problématiques, voilà des clés pour l'amélioration du vivre ensemble.

Annexe

—

ANNEXE

Profil de l'ombudsman

Dans le cadre de ses travaux, le comité contre la violence et le harcèlement au travail a établi la nécessité de dresser un profil de l'ombudsman.

- Cette personne adhère aux valeurs et à l'idéologie de la CSN, et connaît son organisation et sa culture.
- C'est une personne crédible, impartiale, qui est capable d'exprimer aisément ses convictions. Elle doit être très rigoureuse, mener à bon port ses dossiers, être disponible, être respectueuse envers les individus et inspirer le respect.
- Cette personne doit être capable d'établir un lien de confiance avec les personnes qui s'adresseront à elle. Elle doit faire preuve d'empathie, être sensible à la détresse et à la souffrance de l'autre et être dotée d'une capacité naturelle d'écoute active. C'est donc dire qu'elle sait écouter sans toutefois porter de jugement et qu'elle sait être au-dessus de la mêlée.
- L'ombudsman doit pouvoir poser un diagnostic le plus juste possible de la situation qui lui est présentée. La personne nommée doit posséder une capacité d'analyse et de synthèse. Elle doit être capable de livrer l'information de façon objective, de faire preuve d'un grand jugement, de discerner le vrai du faux et les faits de la fabulation.
- L'ombudsman a ou doit acquérir une connaissance de base des recours juridiques en matière de violence et de harcèlement au travail.
- L'ombudsman a ou doit acquérir une connaissance de base du réseau d'intervention en matière d'aide aux personnes en difficulté (Axé Santé, PAS, réseau d'entraide, travailleuses et travailleurs sociaux, psychologues, psychiatres, groupes d'aide pour toxicomanes, pour personnes aux prises avec des problèmes de violence).
- Cette personne possède les qualités pour agir à titre de médiateur.

L'ombudsman ou la personne qu'il désigne pour agir comme médiateur doit minimalement :

1. Avoir une bonne connaissance des processus de médiation et être capable de situer les limites de son intervention dans le cadre de la politique de prévention en matière de violence et de harcèlement au travail.
2. Pouvoir faire preuve d'impartialité et démontrer des habiletés d'écoute ainsi qu'une bonne capacité de transmettre le contenu de la médiation.
3. Être capable d'évaluer s'il est possible ou non d'obtenir un règlement à la suite de la médiation.

3
m
pp
nt

**GUIDE
D'ACCOMPAGNEMENT**



Introduction

Depuis de nombreuses années, la CSN se préoccupe des questions de violence et de harcèlement en milieu de travail et travaille conjointement avec le STTCSN à contrer la présence de ces comportements inacceptables dans nos rangs. Cette préoccupation s'est concrétisée en de nombreuses réflexions qui ont abouti en 2010 à l'adoption de la *Politique de prévention en matière de violence et de harcèlement au travail* et de ce guide. À la suite du travail soutenu et de l'expertise développée au fil des ans par les membres du comité contre la violence et le harcèlement au travail et par l'ombudsman, la politique et le guide ont été actualisés en 2018.

Rappelons que la politique a pour objectifs de :

- a) Promouvoir des relations saines et harmonieuses dans les milieux de travail et de militance.
- b) Assurer un milieu de travail et de militance protégeant l'intégrité physique et psychologique des personnes ainsi que leur dignité.
- c) Contribuer à la sensibilisation, à l'information et à la formation du milieu pour prévenir les comportements de violence et de harcèlement.
- d) Prévoir des mécanismes d'intervention pour prévenir et faire cesser les comportements de violence et de harcèlement.

Cette réédition du guide est enrichie de nouveaux éléments traités dans la politique et porte une attention spéciale à l'utilisation des communications électroniques et des médias sociaux.

Ce guide vise principalement à étayer les dimensions essentielles à la prévention des comportements inappropriés pouvant engendrer des situations de violence et de harcèlement en milieu de travail. Il a aussi pour objectifs de proposer des points de repère pour permettre une meilleure prévention en milieu de travail, présenter différentes manifestations de violence et de harcèlement, identifier certains facteurs de risque et des moyens d'action pour les contrer. De plus, il définit quelques balises d'alerte, des propositions de discussion et d'action afin d'éviter les situations malsaines de violence et de harcèlement.

Il est à noter que pour le traitement d'un signalement ou d'une plainte de violence ou de harcèlement, l'ombudsman et le comité contre la violence et le harcèlement au travail suivront la procédure telle que définie dans la politique.

Nous souhaitons que les éléments traités dans ce guide deviennent des outils de prévention et qu'ils aident à mieux déceler des comportements insidieux qui peuvent mener, s'ils sont tolérés, à des situations problématiques.

Le comité désire ardemment travailler avec l'ensemble du mouvement au maintien d'un milieu de travail et de militance exempt de violence et de harcèlement, et bénéfique à la santé, à la sécurité et à la dignité de toutes et de tous. Notre plus grand bonheur serait de ne jamais devoir affronter des situations de violence et de harcèlement. Nous souhaitons que ce guide soit un outil qui contribuera à atteindre cet objectif.

Bonne lecture!

LE COMITÉ CONTRE LA VIOLENCE ET LE HARCÈLEMENT AU TRAVAIL

CHAPITRE 1

La violence et le harcèlement au travail : manifestations, processus et conséquences

—

1

Des personnes qui ressentent un malaise dans certaines situations ne se rendent pas toujours compte qu'elles sont l'objet de remarques ou d'actions qui, comme la torture de la goutte d'eau, minent leur santé physique ou psychologique et affectent leur dignité. Nous souhaitons qu'une connaissance plus fine de ces diverses manifestations et du processus de la violence et du harcèlement, ainsi que de leurs conséquences sur les individus, alerte les victimes potentielles. Nous espérons également que les témoins et les personnes aux comportements inappropriés prennent conscience du caractère malsain de la situation et, de ce fait, qu'ils agissent pour la faire cesser.

L'objectif du présent chapitre est donc :

- de donner des exemples concrets de la façon dont peuvent se manifester les différentes formes de violence et de harcèlement au travail ;
- d'expliquer le processus du harcèlement ;
- de décrire les répercussions et les conséquences de ces situations sur les individus.

1.1 – Principales manifestations de violence et de harcèlement

La violence physique ou verbale n'a pas sa place au travail. Que ce soit des menaces de mort ou d'agression, des gestes agressifs sur des individus (coups de poing, coups de pied, claques, hurlements, etc.) ou avec des objets (claquer une porte, donner un coup de pied dans un mur, lancer une agrafeuse, etc.), toute manifestation de violence instaure un climat néfaste et compromet le droit à un environnement de travail sain. De plus, selon le caractère répétitif ou isolé ou encore l'effet nocif continu de ces comportements, la violence pourra ou non constituer du harcèlement.

Les définitions les plus fréquentes du harcèlement sont généralement inspirées des études et des débats relatifs au harcèlement sexuel. Le harcèlement, quelle que soit sa forme particulière, implique des comportements qui ont pour caractéristiques communes d'être généralement répétés et non désirés, d'être plutôt insidieux et de porter atteinte à la dignité ou à l'intégrité physique ou psychologique d'une personne. L'intérêt de distinguer le harcèlement de la violence au travail vient

entre autres du fait que le concept de harcèlement, ayant été au cœur de plusieurs débats au cours des 30 dernières années, est de plus en plus reconnu dans les milieux de travail et dans la société en général.

Avant d'aborder la question du harcèlement psychologique, il est opportun d'apporter quelques précisions quant à d'autres formes de harcèlement.

On parle de harcèlement discriminatoire lorsque les motifs sous-jacents aux conduites ou aux comportements vexatoires sont liés à des éléments contenus dans l'article 10 de la Charte des droits et libertés de la personne du Québec (2019). Les motifs spécifiés dans cet article sont la race, la couleur, le sexe, l'identité ou l'expression de genre, la grossesse, l'orientation sexuelle, l'état civil, l'âge sauf dans la mesure prévue par la loi, la religion, les convictions politiques, la langue, l'origine ethnique ou nationale, la condition sociale, le handicap ou l'utilisation d'un moyen pour pallier ce handicap.

Dans notre société, la forme de harcèlement discriminatoire qui a fait l'objet du plus grand nombre de débats et de gains en ce qui a trait à sa reconnaissance est sans contredit le harcèlement sexuel. Il a été le point de départ de notre réflexion sur la violence au travail. D'ailleurs, il faut éviter de noyer sous le vocable générique de harcèlement psychologique des comportements qui tentent de faire payer à une femme ou à un homme un refus de nature sexuelle.

Autre forme de harcèlement, l'abus de pouvoir fait référence à la mauvaise utilisation des pouvoirs ou de l'autorité conférés par le poste occupé par une personne avec notamment pour effet observable de nuire au cheminement professionnel ou politique de quelqu'un. Voici des comportements pouvant constituer un abus de pouvoir : traiter une ou un employé différemment des autres ; placer volontairement une personne dans une situation humiliante ou embarrassante.

Quant au harcèlement psychologique, c'est une conception hybride de la violence psychologique et du harcèlement puisqu'il ne s'agit pas d'un motif, mais bien d'une manière d'exercer des pressions sur d'autres personnes. Encore davantage que les autres types de harcèlement décrits précédemment, il peut s'avérer plus insidieux et plus difficile à identifier.

Douze conduites potentiellement violentes psychologiquement

Dans les relations de travail comme dans la vie en général, toutes les interactions à connotation négative ne sont pas nécessairement du harcèlement ni de la violence. Il serait tout à fait abusif d'affirmer le contraire. En 1996, au cours d'une recherche commandée par la Fédération des professionnelles de la CSN, Chantal Arousseau et Simone Landry¹, respectivement étudiante et professeure en communication à l'UQAM, ont identifié douze comportements qui peuvent être potentiellement violents psychologiquement allant du plus insidieux au plus visible.

1 AUROUSSEAU, Chantal, et Simone LANDRY. *Les professionnelles et les professionnels aux prises avec la violence organisationnelle*. Service aux collectivités, Université du Québec à Montréal, protocole UQAM-CSN-FTQ, 1996, document 64, 125 p.

- 1** **Le vocabulaire comme camouflage** – Les stratégies verbales indirectes sont très courantes. Elles créent de l'incertitude quant au sens véritable transmis à travers le discours. Cela peut prendre plusieurs formes comme l'exagération, des demandes ambiguës, des insinuations ou des commentaires sarcastiques. Par exemple, des compliments adressés à quelqu'un dans le but d'atteindre une tierce personne témoin de la discussion, tels : « C'est agréable de travailler avec toi, on peut se fier, tu es toujours à l'heure. »
- 2** **Le refus des communications autres qu'instrumentales** – Un comportement dommageable peut se manifester par un refus de communiquer. Les entretiens ne concernent que le travail et les échanges informels sont réduits au minimum, voire absents. Toute marque de reconnaissance est exclue, y compris les salutations usuelles. Il s'agit de manifestations plus insidieuses, mais qui peuvent s'avérer destructrices avec le temps et conduire à une rupture totale de toute forme de communication.
- 3** **Le discours partiel** – Le discours partiel peut être particulièrement pernicieux. Ainsi, le comportement de la personne visée et ses actions, présentes ou passées, sont jugés à partir de oui-dire, de demi-vérités, voire de mensonges ou de commentaires à connotation négative quant à sa compétence, ou avec des faits rapportés hors contexte.
- 4** **L'exclusion des activités collectives ou de formation** – Les règles d'accès aux activités collectives ou de formation peuvent être plus ou moins claires, ou appliquées de façon arbitraire, de manière à défavoriser une personne ou un groupe de personnes.
- 5** **Le refus de soutien professionnel** – Une attitude vexatoire peut aussi s'exercer par le refus de soutien professionnel. Par exemple, lors d'une répartition de tâches, une personne qui revient de congé de maladie peut être défavorisée. Une autre, encore, peut être surchargée sans que l'aide nécessaire lui soit apportée.
- 6** **La mise en doute des compétences, l'invalidation et la dévalorisation** – La mise en doute des compétences, l'invalidation et la dévalorisation peuvent se traduire par la déconsidération d'un individu. Par exemple, c'est le cas lorsque l'on signifie à quelqu'un que tout ce qu'il entreprend est de travers et qu'on ne lui prodigue jamais d'encouragements. En réunion, c'est se moquer de son opinion, le rabrouer ou l'ignorer lorsqu'il prend la parole. Un membre d'une équipe peut également éprouver des sentiments d'invalidation ou de dévalorisation lorsqu'il ressent constamment que sa parole a beaucoup moins de valeur que celle de ses camarades.

- 7** **Le manque de respect ou le mépris** – Une attaque à l'intégrité personnelle constitue un manque de respect ou du mépris. Cela peut se manifester en reprochant à une personne sa façon d'être, son apparence physique ou une autre caractéristique qui lui est propre. À titre d'exemples, il peut s'agir d'imiter la démarche, la voix ou les gestes de quelqu'un en le ridiculisant ou en le caricaturant. On peut aussi tenir des propos blessants à l'endroit d'une personne, puis lui reprocher de manquer d'humour ou d'être trop sensible ou encore affirmer qu'elle s'emporte facilement, alors que ce n'est pas le cas, dès qu'elle tente d'aborder la situation conflictuelle.
- 8** **Le harcèlement administratif** – Dans un contexte de surcharge de travail, il y a harcèlement administratif lorsque les tâches sont multipliées, que l'on demande de laisser les autres travaux de côté, puis que l'on reproche cette situation à la victime. Il est aussi présent lorsque les demandes redoublent sans que les ressources pour les réaliser soient octroyées. Ce harcèlement peut également consister à multiplier les mesures administratives et les communications écrites de sorte que l'individu développe l'impression qu'un dossier est monté contre lui.
- 9** **Le contrôle excessif** – Ici, l'autonomie professionnelle est visée. Un contrôle abusif s'effectue lorsque le temps consacré à divers travaux est l'objet de vérifications minutieuses, insidieuses et d'inspections inopinées.
- 10** **Les menaces** – Un autre comportement répréhensible est de tenter d'obtenir une faveur ou un avantage en brandissant la menace de conséquences néfastes en cas de refus. Par exemple : « Tu aurais intérêt à ce que ce travail soit terminé avant la fin de la semaine, sinon... »
- 11** **L'intimidation** – L'intimidation peut être d'ordre physique, par exemple frapper, bousculer, lancer des objets, claquer des portes, etc., mais elle peut aussi s'exprimer par des cris, par une gestuelle menaçante, en bloquant l'accès à la sortie lors d'une engueulade, en détruisant des objets auxquels tient l'individu, en refusant de partir après une demande claire à cet effet.
- 12** **L'exclusion** – L'exclusion d'une personne de la vie sociale peut être provoquée en ne la mettant pas au courant des rencontres informelles, en lui dissimulant les lieux de socialisation ou en ignorant carrément sa présence.

1.2 – Les communications électroniques

Internet, courriel, messagerie texto et réseaux sociaux sont devenus des outils de communication utilisés par un très grand nombre de personnes tant dans la sphère personnelle que professionnelle. Autant ces outils facilitent les communications, autant ils peuvent être nuisibles lorsqu'ils sont utilisés à mauvais escient. Certaines personnes s'en servent pour faire parvenir des commentaires haineux, des insultes, des menaces, méprisant ou niant les effets funestes et même dévastateurs pour les victimes. D'autres s'en servent pour intimider, harceler et ils le font de façon volontaire ou non.

On parle ici de cyberintimidation ou de cyberharcèlement. Les spécialistes ne s'entendent pas sur la définition à leur donner. Nous retenons la définition de l'Office québécois de la langue française qui définit la cyberintimidation ainsi :

Actes répétés d'agression psychologique commis par un individu, ou par un groupe d'individus, qui entre en contact avec ses victimes par l'intermédiaire du réseau Internet ou des technologies de communication².

Ces phénomènes de violence sont plus difficiles à cerner étant donné qu'ils s'exercent à partir d'un téléphone cellulaire ou d'un ordinateur, donc dans l'anonymat et en l'absence de langage non verbal. La personne est seule devant son clavier et réagit souvent en ne tenant pas compte de l'interprétation qui peut être donnée au contenu de son échange. Plusieurs font fi des impacts que ces échanges peuvent engendrer pour les personnes visées et elles le font de façon consciente, inconsciente ou de façon volontaire. Ces répercussions peuvent être de nature physique ou psychologique, perdurer à moyen et long terme et malheureusement conduire parfois au suicide.

La rapidité avec laquelle on échange ces communications et la pression de la réponse rapide et instantanée font en sorte que certaines personnes se retrouvent seules dans une spirale de harcèlement et d'intimidation à répétition. Ils ne savent pas comment s'en sortir. Cette problématique nous concerne et il est impératif de s'y attaquer !

Comment se comporter dans les échanges électroniques ? Un terme utilisé pour définir ce savoir-vivre est la netiquette. L'Office québécois de la langue française définit la netiquette (mot-valise formé de net et d'étiquette) comme *l'ensemble des conventions de bienséance régissant le comportement des internautes, notamment dans les échanges par courrier électronique, et dans les publications et les commentaires sur les réseaux sociaux. Il précise que la netiquette repose sur des valeurs telles que la*

2 Office québécois de la langue française. *Grand dictionnaire terminologique*. Cyberintimidation, [En ligne], 2018, [gdt.oqlf.gouv.qc.ca], (consulté le 31 mai 2019).

*tolérance, le respect d'autrui, l'écoute et la politesse [...] . Ainsi, les propos haineux, racistes ou sexistes de même que les messages incendiaires, les insultes et les grossièretés sont à exclure*³.

Le terme *netiquette* est peu utilisé, mais sa définition est intéressante, car elle permet de cerner certains éléments à privilégier afin de régir l'utilisation des communications électroniques⁴ :

- Informer le milieu des conduites à adopter;
- Prendre un certain temps de réflexion avant de faire parvenir un message ou de répondre à une communication électronique;
- Utiliser un langage respectueux ;
- Rédiger des messages brefs;
- Éviter d'écrire en majuscules;
- Faire attention aux railleries et à l'humour qui peuvent heurter ou être mal interprétés;
- Éviter l'envoi de messages qui pourraient vous compromettre ou être compromettants pour autrui;
- Se rappeler que les écrits restent;
- Aviser de son absence en utilisant la réponse automatique d'absence;
- Informer la personne concernée si l'on reproduit ou transmet ses propos;
- Demander de l'aide si l'on se retrouve dans des situations de harcèlement ou d'intimidation;
- Connaître les ressources disponibles.

Les personnes qui reçoivent des menaces, qui se font harceler ou intimider se sentent souvent impuissantes et ne savent pas comment réagir et se défendre. Certaines auront honte de la situation, se sentiront dévalorisées et n'oseront pas en parler. D'autres deviendront agressives et menaçantes et pourront devenir un danger pour elle-même ou certaines personnes.

Il faut être en alerte face à cette nouvelle problématique et faire savoir qu'on ne peut rester impuissant devant de tels comportements. Il faut agir rapidement pour contrer les excès, faire cesser le harcèlement ou l'intimidation et mettre en place des mesures de soutien pour les victimes et les auteurs de ces gestes.

Pour ce faire, il faut donc sensibiliser le milieu de travail et reconnaître que chacun de nous peut se retrouver dans une telle situation et que nous aurons alors besoin d'aide. L'inaction n'est pas de mise. La bienveillance, le respect, le sens des responsabilités et l'empathie doivent accompagner toute action visant à contrer ces comportements inappropriés.

3 Office québécois de la langue française. *Banque de dépannage linguistique*. La rédaction et la communication, La netiquette, [En ligne], 2018, [gdt.oqlf.gouv.qc.ca], (consulté le 31 mai 2019).

4 La liste des éléments est inspirée de l'OQLF. Ibid.

1.3 – Le processus de harcèlement

Avant de comprendre qu'elles vivent du harcèlement, les victimes connaissent souvent le doute et l'incertitude. Lorsqu'elles en prennent conscience, elles ont été atteintes dans leur dignité et leur intégrité. Il n'est pas rare non plus que les victimes aient honte ou se sentent coupables de ce qui leur arrive. Ces sentiments les incitent à se replier sur elles-mêmes. Lorsqu'elles vivent la situation depuis longtemps, elles peuvent en venir à croire qu'il est impossible de s'en sortir. Dans certaines situations, la détresse est telle qu'elle mène quelquefois à des idéations suicidaires. Dans d'autres cas, ce sont les désirs de vengeance et des réactions de violence qui s'expriment. Les victimes peuvent avoir développé un manque de confiance en elles qui n'était pas présent au départ et qui fait qu'elles hésitent souvent à utiliser les moyens mis en place. Elles sont en effet si affectées, ou encore la situation dure depuis tellement longtemps, parfois sur des périodes de cinq, dix ou quinze ans, qu'elles préfèrent se taire et partir en congé de maladie.

**Plus une intervention se fait rapidement,
plus il sera facile de corriger la situation.**

La honte et la culpabilité agissent souvent comme un frein à la dénonciation. Certaines personnes peuvent simplement ne pas avoir les moyens de prendre congé et endurent la situation jusqu'à se retrouver confrontées à une dépression ou à une série de symptômes divers liés à une somatisation. Ce qui est certain, c'est que plus une intervention est tardive, plus il sera difficile de corriger la situation. Avec le temps, la tolérance et le soutien de l'entourage de la victime risquent de diminuer et ainsi une souffrance déjà grande est susceptible de s'accroître. Les répercussions sur l'individu et sa famille se multiplieront. Si la situation sévit depuis longtemps, tout le monde dans le milieu de travail risque d'avoir développé des réactions défensives, car tous peuvent être victimes ou témoins à un degré ou à un autre. Lorsqu'une situation s'est détériorée sur une longue période, l'intervention peut être plus compliquée. Les gens les plus touchés pourraient avoir besoin d'une aide psychologique, et une intervention organisationnelle risque d'être nécessaire. Dans ces cas, il peut être souhaitable de recourir à une aide extérieure.

Si la personne victime de harcèlement ressent un malaise, elle a parfois de la difficulté à identifier ce qu'elle vit comme étant une situation de violence. Elle peut même en venir à remettre en question ses propres perceptions. Il peut parfois être difficile d'identifier comme du harcèlement le fait d'être victime d'humiliation à la suite d'une blague au bureau, de se faire enlever progressivement des responsabilités ou des dossiers particuliers ou, au contraire, de se faire peu à peu surcharger de travail, d'être l'objet d'une surveillance constante ou encore de se faire imposer des délais trop serrés jusqu'à ce que l'on commette effectivement des erreurs. Comme l'entourage ne comprend pas nécessairement ce qui se passe, il n'est pas en mesure d'apporter le soutien nécessaire.

La communication occupe souvent une place centrale dans le processus de harcèlement, et ce, encore plus particulièrement dans les dynamiques de harcèlement professionnel (*mobbing*) ou de tyrannie de groupe. Petit à petit, on installe autour de la victime un environnement qui fait en sorte qu'elle n'a plus aucune possibilité de faire entendre son point de vue ou d'avoir accès à l'information. La personne qui harcèle fixe les règles de communication. Les gestes de harcèlement sont souvent perpétrés à l'abri de témoins. Le déséquilibre des forces est encore plus grand lorsque la personne qui harcèle occupe une position hiérarchique supérieure. Le système de communication installé autour de sa victime peut avoir pour effet de la couper de son réseau relationnel et du soutien social qui lui permettent en temps normal d'affronter avec succès des situations de stress important. Cette manifestation amène progressivement la personne à vivre une expérience d'exclusion sociale.

1.4 – Impacts et conséquences

La violence et le harcèlement au travail entraînent de multiples conséquences sur la santé physique et mentale des personnes qui en sont victimes, sur leur vie au travail ainsi que sur celle de leurs collègues. Les effets de la violence et du harcèlement se répercutent souvent dans leur vie personnelle et familiale.

Le contexte qui entoure les événements de violence peut en accentuer les conséquences. Ainsi, Nancy Guberman et Marie-Hélène Plante, professeure et étudiante en travail social à l'UQAM, soulignent que « lorsqu'on retrouve plusieurs facteurs de banalisation de la violence dans un milieu de travail, les victimes semblent vivre plus de détresse et ressentir plus difficilement les impacts. En contrepartie, lorsque les facteurs favorisant la non-banalisation sont plus présents, les victimes semblent mieux traverser les conséquences de la violence au travail⁵. »

De façon générale, les conséquences de la violence et du harcèlement au travail sur les individus qui en sont victimes sont variées et multiples. La documentation parle de somatisation, d'insomnies, de démotivation, de la perte d'estime de soi, de sentiments dépressifs, de détresse psychologique et de culpabilité. Quant aux répercussions sur le milieu de travail, on relate l'absentéisme, l'isolement, la démotivation, le clivage entre collègues et un sentiment collectif d'incompétence. Il peut aussi y avoir transfert de ces conséquences sur la vie familiale et l'entourage. Nicole Moreau rapporte qu'un des effets à long terme chez les gens ayant déjà été victimes de violence au travail est qu'ils « réagissent moins bien au stress, ont des habiletés interpersonnelles plus faibles, un sens de l'initiative moins grand, sont moins amicaux et moins ambitieux⁶ ». Soumis à des situations de violence ou de harcèlement au travail, les individus ont des réactions défensives parfois inappropriées, voire agressives. Il peut

5 GUBERMAN, Nancy, et Marie-Hélène PLANTE. *La banalisation de la violence en milieu de travail : document synthèse*, UQAM, Service aux collectivités, 1998, p. 5.

6 MOREAU, Nicole. *Violence ou harcèlement psychologique au travail? Problématique*, Direction des études et des politiques, Ministère du Travail, Gouvernement du Québec, 1999, p. 14.

arriver au contraire que la victime démontre des attitudes de défense passive et que l'entourage professionnel ou familial se désengage devant cette attitude de passivité, affirmant que « dans le fond, elle ne veut pas vraiment s'en sortir ».

Conséquences de la violence et du harcèlement au travail : démotivation et baisse de productivité.

Les conséquences les plus courantes de la violence et du harcèlement au travail sont certes la démotivation et la baisse de productivité. La victime peut même en venir à remettre en question son orientation professionnelle. La personne qui harcèle dispose alors d'armes supplémentaires pour déstabiliser davantage sa victime. Si elle a le pouvoir de sanctionner ou de congédier, elle peut alors y procéder en donnant l'impression que cela est justifié.

Les conjointes, les conjoints et la famille subissent aussi les contrecoups du harcèlement. La victime peut éprouver de la colère et hésiter à en nommer la cause. Si la détérioration de la situation se traduit en congé de maladie, cela pourra entraîner une perte de revenus, de l'insécurité financière ainsi que des problèmes familiaux et conjugaux.

Le milieu de travail souffrira lui aussi des répercussions de la situation problématique à cause de la détérioration du climat de travail qui en découle. Cela pourra se traduire par une démotivation et par une baisse de productivité généralisée chez les autres personnes qui sont témoins de cette situation de violence.



CHAPITRE 2

Prévention et intervention : agir le plus tôt possible

**En matière de violence et de harcèlement au travail,
plus on agit tôt, mieux c'est ! Il faut agir avant que
les situations problématiques se présentent, notamment
en améliorant les conditions et l'organisation du travail.**

Ce chapitre mettra en évidence les éléments essentiels à connaître en matière de prévention de la violence et du harcèlement au travail. Puis, nous identifierons des facteurs à considérer pour favoriser le succès d'une démarche de prévention.

Toutes les études consultées confirment l'importance des actions de sensibilisation, de promotion et de prévention. Ces actions ont le mérite de s'adresser à tous, sans chercher de coupables, tout en stimulant une réflexion collective.

Un des meilleurs moyens pour prévenir les situations de violence et de harcèlement est de s'assurer que tous les salarié-es, élu-es, militantes et militants connaissent notre politique, y adhèrent et que toutes les personnes ayant un lien avec la CSN s'y conforment.

Pour ce faire, il faut :

- Diffuser largement la politique ;
- Informer les nouveaux salarié-es et élu-es de son existence ;
- Faire régulièrement un bilan des actions concrètes réalisées en vertu de la politique ;
- Assurer le suivi du bilan et y donner suite, si nécessaire.

2.1 – Promouvoir un milieu de travail sain

Le bien-être de toutes les composantes du mouvement est une valeur essentielle en soi qui contribue à créer un milieu de travail sain, où les gens qui y œuvrent sont heureux. Une bonne santé mentale collective diminue l'incidence du harcèlement et de la violence. Un respect mutuel doit être ressenti dans les relations interpersonnelles. De plus, des mesures pour l'amélioration des conditions de travail contribuent à une saine organisation du travail. Faciliter la conciliation famille-travail, réfléchir collectivement au climat de travail ou au transfert des compétences entre les générations dans l'organisation sont des facteurs de protection contre la violence et le harcèlement.

La confiance et un climat de collaboration active entre les gens sont aussi des facteurs de prévention

La satisfaction quant à l'emploi lui-même, le sentiment d'appartenance au milieu de travail, la confiance et le climat de collaboration active entre les gens sont aussi des facteurs de prévention. Dans notre milieu, le travail en équipe compte énormément. Il est le principal mécanisme de l'organisation du travail ; il faudra lui porter une attention particulière. Des lieux de discussions, officiels ou non, facilitent l'instauration d'un climat de coopération et des relations de travail harmonieuses. Par la confiance, la cohésion et la convergence des efforts, nous favoriserons le développement de valeurs collectives où se retrouvent la solidarité et la convivialité.

2.2 – Prévention primaire : agir sur les facteurs de risque

Les causes de la violence et du harcèlement au travail sont souvent multiples. L'objectif est donc de connaître les facteurs de risque afin de mieux les reconnaître, d'intervenir efficacement et de prévenir l'apparition de ces situations.

Dans la documentation scientifique, plusieurs facteurs de risque ont été identifiés, c'est-à-dire des conditions dans le milieu de travail associées à l'apparition du phénomène. Ces facteurs de risque peuvent déclencher, créer ou être responsables des conditions propices à l'émergence de situations de violence ou de harcèlement au travail.

Nous nous attarderons à trois catégories : les facteurs individuels ou interindividuels, les facteurs culturels liés au milieu de travail et les facteurs organisationnels.

Facteurs individuels ou interindividuels

Il existe de nombreux facteurs individuels de la violence et du harcèlement. Nous mettrons en évidence un certain nombre d'entre eux. Ces facteurs s'expriment souvent par des attitudes et des comportements particuliers d'individus, que ce soit des réactions défensives ou des fragilités particulières de certaines personnes à des moments précis de leur vie.

LES STRATÉGIES DÉFENSIVES

Pour diverses raisons (échec dans un dossier, remarques ou critiques mal formulées ou mal reçues d'une ou d'un collègue de travail, etc.), certains individus sentent leur intégrité menacée. Ils peuvent adopter diverses réactions de défense (soumission, attaque, retrait, etc.) dont le caractère souvent inapproprié est susceptible d'induire une réaction en chaîne. Par exemple, plus une personne se retire, plus il est possible d'en faire un bouc émissaire. D'un autre côté, plus une personne attaque, plus la tension s'accroît et plus elle apparaîtra comme violente ou harcelante.

De plus, lorsqu'une situation perdure dans un milieu donné, il est risqué que des gens qui y vivent se dotent de mécanismes de défense. Il devient alors difficile de tracer un portrait juste de la situation.

MOYEN D'ACTION

Une intervention organisationnelle la plus précoce possible est essentielle. La coordonnatrice, le coordonnateur ou l'équipe doit éclaircir la situation et suggérer des moyens pour aider la ou les personnes en cause. Ces situations sont souvent très délicates. Une des clés indispensables de la réussite d'une démarche entreprise dans ce contexte est l'attitude des personnes qui interviennent. Elles doivent éviter d'entrer dans le cycle des réactions défensives. Il est difficile d'être aidant dans une telle situation si on la nourrit de nos propres réactions défensives. Parfois, l'aide d'une personne extérieure (ressources humaines, syndicat, programmes d'aide, consultant externe) peut faciliter les choses.

LES PÉRIODES DE VULNÉRABILITÉ

Certains événements qui surgissent dans la vie privée ont des répercussions sur la vie au travail, comme la mort d'un proche, des problèmes de santé physique ou psychologique, des difficultés avec un enfant ou de couple, etc. Les événements de ce genre rendent les gens parfois plus vulnérables à la violence ou au harcèlement. Une personne qui doit s'absenter souvent du travail ou qui a de la difficulté à se concentrer peut affecter le climat de travail. Toutes ces situations isolent l'individu, accroissant ainsi sa souffrance. Par conséquent, il n'est pas acceptable de nier ou de banaliser cette souffrance.

MOYEN D'ACTION

Dans ce type de situations, la coordonnatrice ou le coordonnateur ou les parties devrait intervenir rapidement auprès de la personne et si nécessaire dans l'organisation du travail au sein de l'équipe. On pourrait aussi diriger cette personne vers les programmes d'aide de l'assureur ou de la CSN ou vers d'autres intervenants spécialisés.

LES FACTEURS INTERINDIVIDUELS

Ce qu'on appelle habituellement un « conflit de personnalités » diffère du malentendu, qui peut être facilement réglé en explicitant la situation. Le conflit de personnalités peut être causé par une antipathie inexplicable à l'égard d'une personne, par une rivalité entre deux individus (ex. pour le leadership ou la reconnaissance de sa compétence) ou par des besoins ou des intérêts fondamentalement divergents (ex. acquisition d'une ressource, d'un dossier, etc.).

Il arrive que deux personnes vivant ce genre de conflit se retrouvent dans une même équipe. Professionnellement, il n'est pas nécessaire de s'aimer pour travailler ensemble ; il est toutefois nécessaire de se respecter.

MOYEN D'ACTION

Une communication claire, précise et régulière entre ces personnes, axée sur le travail à accomplir, sera le gage d'un climat de travail sain. Il faut bien définir ou clarifier les champs et les responsabilités de chacun. Il est parfois nécessaire d'établir de façon détaillée les objectifs et les méthodes de travail ou de communication. Il peut être utile de rappeler les buts partagés de l'équipe et de favoriser l'adoption de visées stratégiques communes à tous. La coordonnatrice ou le coordonnateur de l'équipe pourra y contribuer.

LA DIMENSION CULTURELLE

Parfois, un conflit interculturel peut masquer un conflit de personnalités. Il faut écarter cette possibilité avant de considérer le facteur culturel, qui peut aussi être source de tension. Dans certains cas, le problème est causé par l'existence de préjugés et de stéréotypes envers une culture donnée, qu'une personne projette ensuite sur une autre qui est issue (ou semble issue) de cette culture. Ceci survient généralement dans un contexte où une personne a le sentiment d'appartenir à la majorité et de traiter les autres sur un pied d'égalité, alors que l'autre personne se sent jugée, dominée et menacée. Parfois, le conflit repose sur une incompréhension entre deux cultures dont les valeurs et les usages diffèrent (ex. proximité – distance, collectivisme – individualisme, verticalité de l'autorité — autorité consultative et diffuse, communication directe — communication allusive ou non verbale, etc.).

La plupart de ces conflits résultent de la méconnaissance de ces différences, du manque de respect envers les besoins et les valeurs d'autrui, ou des deux.

MOYEN D'ACTION

Dans les cas où le comportement ou l'attitude de quelqu'un traduit des sentiments intolérants, discriminatoires ou même racistes, il faut intervenir rapidement pour signifier qu'ils sont inacceptables. Dans les cas où la situation révèle des difficultés de communication et de compréhension mutuelle, il faut rappeler aux membres de l'équipe quelques notions de communication interculturelle. Pour ce faire, on peut s'adjoindre quelqu'un ayant une expertise, qui n'est pas impliquée dans la situation et qui possède des notions de médiation interculturelle. Au besoin, celle-ci pourrait intervenir directement auprès des protagonistes. Nous devons veiller à élargir les perspectives dans lesquelles s'inscriront les nouvelles actions préventives.

Facteurs liés au milieu de travail

Ces facteurs se rapportent aux manières de penser ou d'agir, bref à la culture inhérente à un milieu de travail. Michel Vézina⁷, spécialisé en médecine du travail, en identifie trois plus importants.

7 VÉZINA, Michel, et Julie DUSSAULT. *Au-delà de la relation « bourreau-victime » dans l'analyse d'une situation de harcèlement psychologique au travail*, 2005, Pistes Vol. 7, No 3, www.pistes.uqam.ca.

LA BANALISATION DE LA VIOLENCE ET DU HARCÈLEMENT

Banaliser ou nier la violence ou le harcèlement au travail est souvent une stratégie défensive pour ne pas porter l'odieux de l'inaction ou pour la justifier. C'est aussi considérer cette violence comme un juste retour des choses quand quelqu'un a transgressé une norme implicite, par exemple lorsqu'une personne exprime une opinion contraire au courant dominant. Il sera alors difficile, même pour des témoins, de dénoncer une personne qui harcèle par peur de représailles. Ce facteur de risque peut survenir dans notre organisation.

Expressions de la banalisation de la violence

La négation de la violence ou un très haut niveau de tolérance de celle-ci :

- on la camoufle pour ne pas nuire à la réputation de l'organisation ou du mouvement ;
- elle est intégrée à la culture du milieu de travail, la lutte et le conflit faisant partie de la nature de l'organisation ;
- on considère qu'elle est intrinsèquement liée au type de relations à tenir avec les employeurs.

La peur des représailles :

- peur de perdre son emploi en cas de statut précaire ;
- peur d'être considéré trop âgé pour continuer à suivre le rythme ;
- peur d'être considéré trop jeune pour prendre des responsabilités ;
- peur de se faire tasser si son opinion diverge du courant dominant.

De même, une organisation du travail qui tolère des pratiques de harcèlement, de harcèlement professionnel (*mobbing*) ou de violence génère une tension psychique intolérable pour les personnes et peut provoquer des atteintes à leur santé mentale.

MOYEN D'ACTION

C'est par une sensibilisation générale du milieu de travail qu'il est possible de contrer la banalisation de la violence et du harcèlement. Il est extrêmement important que la CSN et le STTCSN, de même que les membres du comité contre la violence et le harcèlement véhiculent, autant par leurs gestes que par leurs paroles, leur engagement envers la politique et les valeurs qu'elle porte. Cela peut se traduire par leur participation commune à une activité pour conscientiser les équipes. On peut aussi mieux informer les gens de leurs droits et de leurs recours en portant une attention particulière à celles et ceux qui sont confrontés à une situation précaire.

LA TOLÉRANCE AUX INCIVILITÉS

L'incivilité désigne un comportement qui ne respecte pas une partie ou l'ensemble des règles de vie en communauté telles que le respect d'autrui, la politesse ou la courtoisie.

La tolérance aux incivilités peut varier selon les valeurs et la culture de chaque milieu de travail et même selon les équipes de travail. Ainsi, il est parfois libérateur de laisser échapper un surplus de tension par un bon juron ou en exprimant une colère contre une situation d'injustice ou une basse manœuvre d'un employeur. Ce qui peut devenir malsain, c'est que les manifestations d'incivilités deviennent un mode habituel d'expression et de comportement envers les collègues de travail. Cette tolérance mine alors la confiance et le respect mutuels nécessaires à notre travail et à la vie en groupe et peut conduire à une spirale de comportements agressifs d'intensité croissante.

MOYEN D'ACTION

Il faut mentionner aux personnes qui, selon nous, font preuve d'incivilités l'impact de leur comportement sur nous et le climat de travail. De plus, le fait d'expliquer le contexte et les raisons d'une explosion de colère permet de comprendre un comportement inhabituel. Cette question doit être discutée et réglée pour que chacun se sente respecté.

Il faut que dans chaque milieu de travail prenne racine et se développe une culture de respect et de civilité.

L'INIQUITÉ OU L'INJUSTICE

Le sentiment d'être traité de façon inéquitable est un des plus grands facteurs prédictifs de violence au travail. Les études sur ce sujet définissent trois types d'injustice. Le premier est l'injustice formelle. Il consiste à accorder un salaire ou des avantages différents selon des critères discriminatoires : sexe, origine ethnique, âge, orientation sexuelle, présence d'un handicap, etc. C'est le contraire d'« à travail équivalent, salaire égal ». On nomme injustice de procédures, le deuxième type d'injustice. Il se produit lorsque les procédures établies dans l'organisation (attribution de postes, choix de vacances, etc.) se gèrent à la tête du client. Le troisième est celui qui se vit au quotidien dans les rapports avec la supervision de premier niveau. Dans ce cas, le supérieur immédiat traite de façon très différente des employé-es sous sa direction. C'est le royaume des chouchous et des souffredouleurs. On le nomme injustice informelle.

Dans notre organisation, la perception d'être traité de façon inéquitable ou injuste, notamment à l'égard de la charge de travail, de la possibilité de se former ou des conditions de travail en général, peut générer de la frustration et engendrer des manifestations de violence au travail.

**MOYEN
D'ACTION**

L'application de certaines conditions de vie au travail (horaire particulier, outils de travail, etc.), la charge de travail et la formation continue doivent se discuter en équipe et celle-ci doit offrir la possibilité de soutien à l'apprentissage de situations nouvelles.

Facteurs organisationnels

En abordant les facteurs de risque organisationnels, on veut signifier que la violence et le harcèlement au travail peuvent être des symptômes d'un mauvais fonctionnement de l'organisation.

LES FACTEURS DE RISQUE LIÉS À LA NATURE MÊME DU TRAVAIL**Les emplois répétitifs et monotones**

Le travail répétitif correspond à des cycles de travail courts. Il se découpe en gestes standardisés, fixe un rythme de production (cadence), limite le temps de récupération et la latitude dans son exécution. La saisie de données de même que l'impression et la préparation des envois peuvent s'apparenter à du travail répétitif.

Le travail monotone de son côté implique peu de diversité dans les opérations, ce qui peut induire ennui et perte de sens dans son travail.

La nature des emplois répétitifs et monotones peut provoquer une charge psychique en sous-utilisant les capacités de créativité et d'initiative des individus. Ceux-ci peuvent être amenés à vivre un sentiment d'impuissance, d'isolement et de frustration. Parfois, cette frustration peut susciter des comportements de violence ou de harcèlement. En effet, la créativité n'étant pas canalisée vers le travail, elle peut s'exprimer contre les autres comme un exutoire à la frustration. Les mêmes risques sont à prévoir chez les employé-es ne pouvant faire une pause quand ils le désirent ou qui ne contrôlent pas la cadence ou la vitesse de travail.

**MOYEN
D'ACTION**

Le fait de diversifier et d'enrichir les tâches en impliquant les individus dans l'organisation de celles-ci est un bon moyen pour diminuer la frustration liée à la répétition et à la monotonie. De plus, la reconnaissance de leur travail leur démontre qu'ils sont respectés et utiles.

Les emplois en relation d'aide

Les emplois qui impliquent une relation d'aide génèrent une forte tension psychique et une fatigue émotionnelle liée à la compassion, à l'empathie, exprimée auprès d'individus aux prises avec des problèmes. Le travail de plusieurs salarié-es et élu-es à la CSN en est un de relation d'aide, s'accomplissant dans un contexte particulier.

Une première forme de relation d'aide s'exerce principalement auprès de groupes d'individus. Elle consiste notamment à négocier, à faire appliquer et défendre des droits collectifs et individuels ou à soutenir des groupes en conflit. Cela implique de connaître et de documenter divers problèmes de relations ou de conditions de travail. Il n'est pas rare alors de découvrir des situations d'injustice ou de conditions de travail néfastes pour la santé, la sécurité ou la dignité des travailleuses et des travailleurs. Cette connaissance au quotidien et au réel peut peser lourd émotionnellement et susciter colère et révolte qui pourraient parfois s'exprimer envers les collègues de travail.

**Le contact au quotidien avec des victimes de lésions
professionnelles implique aussi son lot d'émotions**

Une deuxième forme de relation d'aide s'exprime lorsqu'il faut faire le partage des diverses revendications et fixer des priorités entre celles-ci. Cela implique des discussions pour ordonnancer les demandes. Il est alors nécessaire de gérer les frustrations de certains individus ou sous-groupes qui voient leurs demandes reléguées à la fin d'une liste de revendications. Cette gestion d'intérêts parfois opposés est très exigeante tant d'un point de vue intellectuel (bien saisir les enjeux, documenter correctement les demandes, expliquer le pourquoi des choix, etc.) que d'un point de vue émotionnel (recevoir les frustrations, remobiliser les troupes, canaliser les énergies vers un résultat positif). Mentionnons, par exemple, qu'avec l'article 47.2 du Code du travail, certains syndiqué-es ajoutent à la pression sur les salarié-es et les élu-es en brandissant la menace de poursuivre le syndicat si leurs demandes particulières ne sont pas prises en compte. Toute cette pression émotionnelle peut amener des individus à sauter les plombs et à s'en prendre à leurs collègues.

Une troisième forme de relation d'aide se fait auprès d'individus vivant des difficultés importantes. Les employés de bureau sont souvent en contact avec des membres qui ont perdu leur emploi, ont subi des menaces ou des pertes financières pendant un conflit, etc. Le contact au quotidien avec des victimes de lésions professionnelles implique aussi son lot d'émotions humaines.

**MOYEN
D'ACTION**

Il est possible de mettre en place des moyens d'action appartenant à l'équipe de travail tels que :

- soutenir de façon continue l'apprentissage du métier (par la coordination ou le parrainage);
- offrir de la formation continue en gestion de conflits, en amélioration d'habiletés relationnelles, etc. ;
- étudier des cas plus difficiles en sous-groupe pour profiter de différentes expériences ;
- évaluer plus systématiquement certaines actions (négociation, arbitrage, conflit, etc.) pour en tirer toutes les leçons et en dégager des savoir-faire pour une prochaine fois.

LES FACTEURS DE RISQUE LIÉS À L'ORGANISATION DE LA TÂCHE

Les résultats d'études amènent la plupart des chercheur-es, intervenantes et intervenants à reconnaître le rôle prépondérant de l'organisation du travail dans la prolifération des comportements de violence et de harcèlement au travail.

L'autonomie décisionnelle

Le manque d'autonomie dans l'organisation et l'exécution du travail, c'est l'incapacité d'utiliser ses connaissances, ses habiletés et ses compétences acquises au fil des ans. C'est aussi ne pas avoir la marge de manœuvre pour adapter le travail à ses capacités physiques, intellectuelles et psychiques. Le fait d'être trop contrôlé peut engendrer des comportements de révolte qui peuvent dégénérer en comportements de violence ou de harcèlement envers nos collègues de travail.

D'un autre côté, le fait de bénéficier de beaucoup d'autonomie peut mener une personne à dire oui à toutes sortes de demandes tout en n'ayant pas les outils, l'encadrement ou le temps de faire des choix éclairés et pertinents. Il peut en résulter un éparpillement des énergies, une perte de sens et de direction des actions à accomplir. Ces questionnements

quant au sens du travail peuvent tout autant conduire à un retrait du travail (sentiment d'isolement ou d'abandon) qu'à une attitude de critique constante et négative, terreau fertile à des situations de violence et de harcèlement.

**MOYEN
D'ACTION**

Au sein de l'équipe de travail, il faut fixer des objectifs réalistes à atteindre, se donner les moyens pour réussir et établir des mécanismes réguliers de vérification, par exemple en recourant à la coordonnatrice ou au coordonnateur, en se réunissant en sous-groupe, etc. Les individus utilisent alors leur autonomie pour décider au quotidien la façon de réaliser le travail. Une saine autonomie décisionnelle permet d'avoir un sentiment de maîtrise sur ce qu'on fait et non un sentiment de perte de contrôle par rapport à son travail.

L'ambiguïté et les conflits de rôle

Les conflits de rôle peuvent se vivre de différentes façons. Ils se produisent, par exemple, lorsqu'il y a présence simultanée de deux ou de plusieurs demandes, de sorte que répondre favorablement à l'une d'elles rend problématique ou même impossible la réalisation de l'autre. De même, il y a conflit de rôle lorsque les demandes ou les attentes des collègues ou des élu-es vont à l'encontre de nos valeurs personnelles. Ces situations peuvent entraîner de la méfiance, de la suspicion envers les autres et une grande insatisfaction, puisque les personnes ne peuvent bien faire leur travail.

Pour ce qui est de l'ambiguïté de rôle, elle survient lorsque l'individu est incertain des attentes dont il fait l'objet, des tâches qui lui incombent dans le cadre de son travail. Cela se produit lorsqu'il y a des zones grises entre les responsabilités de chacun au sein d'une organisation. Jusqu'où va la fonction-conseil des salariés-es quand il est question des orientations du mouvement ? Jusqu'où les élu-es, les militantes ou les militants s'impliquent-ils dans la mise en œuvre des décisions et des actions à accomplir ? Comment le rôle de chacun se définit-il lorsque des salariés-es ayant des fonctions différentes travaillent autour d'un même enjeu ?

**MOYEN
D'ACTION**

L'équipe de travail doit être le lieu où les rôles de chacun sont discutés, établis et suivis. Une mise au point rapide avec les personnes impliquées dans une situation confuse permettra d'éclaircir le rôle de chacun.

La surcharge de travail

Deux aspects sont présents : la surcharge quantitative et la surcharge qualitative.

La surcharge quantitative consiste en un trop grand nombre de choses à faire pour le laps de temps accordé pour y arriver.

La surcharge qualitative réfère à la complexité de la tâche compte tenu des habiletés, des connaissances et de la formation de la personne. Des contraintes externes particulières, par exemple la conciliation famille-travail, peuvent aussi interférer dans la capacité d'une personne à assumer une certaine charge de travail.

L'accroissement de la tâche (nombre de dossiers à traiter par année, nombre de vérifications par heure, etc.), lorsque le matériel et les ressources fournis pour effectuer le travail sont inadéquats, une qualité de travail exigée avec un nouveau logiciel sans période d'apprentissage, l'achèvement d'un travail dans des délais très courts : voilà des exemples de surcharge de travail.

Elle entraîne une fatigue physique et mentale, augmente la tension psychique (stress) et met les nerfs à vif. Cette situation devient alors explosive. Des sautes d'humeur qui seront mal interprétées, mal gérées, peuvent survenir, et voilà la spirale d'une situation de violence ou de harcèlement qui s'enclenche.

Certaines recherches précisent que les risques de violence physique et d'intimidation seraient de 30 % à 80 % plus élevés chez les personnes dont le rythme de travail dépend de celui effectué par leurs collègues, qui doivent réaliser des tâches complexes ou qui manquent de temps pour les réaliser.

MOYEN D'ACTION

La charge de travail et sa répartition au sein de l'équipe sont des éléments très importants à établir collectivement. La formation d'appoint et la familiarisation avec certains dossiers peuvent diminuer la surcharge de travail. Des ressources et des outils pertinents et performants aideront aussi à la réduire.

Le style de gestion

Le style de gestion d'une organisation conditionne son climat. Ainsi, un style de gestion qui favorise la compétition entre les travailleuses et les travailleurs ou qui pratique le favoritisme et la discrimination peut susciter et entretenir des conflits entre les personnes et miner leur confiance. Un style de gestion flou, de laisser-aller peut quant à lui faire naître de petits despotes qui, profitant du vide laissé par cette gestion, instaurent leurs règles implicites et incitent les autres à les suivre.

Une communication organisationnelle déficiente, incomplète ou biaisée peut détourner les informations essentielles à l'accomplissement des tâches et entraver le développement de relations interpersonnelles harmonieuses. Cela peut créer un sentiment d'insécurité, d'appréhension, d'insatisfaction et même d'injustice.

Toujours en lien avec le style de gestion, la lourdeur bureaucratique et une structure de décision inefficace peuvent s'avérer un déterminant de violence ou de harcèlement. Citons, à titre d'exemples, les demandes qui se perdent dans un dédale administratif, le manque de disponibilité des personnes responsables, les décisions qui tardent à se prendre à cause des multiples paliers décisionnels, les demandes refusées prétendument pour des raisons budgétaires, toutes ces situations font en sorte de créer des frustrations, du désengagement et du découragement.

MOYEN D'ACTION

Une gestion avec des objectifs clairs, précis, transmis au bon moment, avec des balises décidées collectivement, connues de toutes et de tous et respectées de façon transparente, est essentielle pour assurer un climat de travail sain. Une communication adéquate et efficace est une clé pour contrer la violence et le harcèlement au travail. Dans un premier temps, il est important de nous assurer que la transmission de l'information soit efficace. Parfois, celle relative à la tâche est insuffisante ou mal comprise ou, encore, chaque personne s'en fait son idée propre.

On peut se doter de moyens simples — officiels ou non — pour parfaire l'accès à l'information, comme de jumeler le nouveau personnel à des marraines ou à des parrains, de lui porter une attention particulière à l'arrivée en organisant des activités d'accueil, d'éclaircir en équipe les mandats confiés à tout un chacun, etc. Un autre facteur de réussite réside dans le fait que l'organisation identifie bien qui sont les personnes clés en fonction des problèmes identifiés.

L'EXPOSITION À CERTAINS AGRESSEURS PHYSIQUES

L'environnement de travail — la chaleur, l'humidité, l'éclairage, la qualité de l'air, l'espace de travail, la propreté, le niveau de bruit et d'achalandage, la présence de contaminants, de produits allergènes, comme le parfum, par exemple — peut être un irritant important susceptible de déclencher des conduites violentes.

Les personnes qui travaillent de façon isolée ou qui manipulent de l'argent sont aussi plus susceptibles d'être victimes de violence.

MOYEN D'ACTION

Une bonne connaissance du milieu de travail permet d'identifier les facteurs de risque qui pourraient avoir une incidence sur le harcèlement et la violence au travail. En fait, les indices quant aux facteurs de risque ainsi que les éventuelles pistes de solution se trouvent pour la plupart dans l'environnement et l'organisation même du travail. Éliminer ou contrôler les facteurs de risque environnementaux — l'ergonomie du poste de travail, des outils qui fonctionnent bien (informatique, photocopieurs, etc.) — permet de diminuer leur effet qui s'avère souvent l'étincelle mettant le feu aux poudres dans un milieu de travail.

NOTE

Vous trouverez à l'ANNEXE 1 un outil permettant de cibler les principaux facteurs de risque présents dans un milieu de travail et d'ouvrir une discussion autour de solutions possibles pour chacun d'eux. C'est un outil parmi d'autres. Il n'est pas exhaustif, mais il peut servir de base de discussion au sein d'une équipe pour identifier ces facteurs et trouver collectivement des solutions.

2.3 – Prévention secondaire : éviter la détérioration des conflits

Nous avons déjà mentionné au préalable dans ce document que les conflits en milieu de travail sont inévitables, voire utiles, s'ils permettent de faire avancer nos réflexions et nos pratiques. Toutefois, même s'il convient de distinguer conflits et harcèlement ou violence au travail, taire les conflits, les banaliser ou, au contraire, les exacerber peut faire en sorte qu'ils dégèrent et se transforment en une situation problématique plutôt qu'en une confrontation de points de vue.

La façon dont les conflits sont gérés peut s'avérer constructive ou destructive. Mal gérés, ils peuvent paralyser toute action en intensifiant les différences au point d'accentuer l'hostilité, en démotivant les individus et en provoquant l'épuisement psychologique des gens qui y sont confrontés. Cependant, les conflits peuvent avoir un impact positif, en ce sens que lorsqu'ils découlent de l'expression d'idées et de perspectives opposées, ils permettent de clarifier les zones d'accord et de désaccord, de faire naître des idées nouvelles et d'élargir les visions.

L'intervention en situation de conflit

Tout au long de la démarche, il faut garder en tête qu'il n'existe pas de recettes toutes faites ni de façons de faire miraculeuses. Toute intervention doit se faire de façon structurée. En fait, il faut relever le défi d'allier la rationalité à la sensibilité, la préparation et la réflexion à la spontanéité et à l'intuition.

MOYEN D'ACTION

L'équipe de travail est encore le lieu premier d'une saine gestion des conflits. Une démarche pour clarifier les enjeux devrait s'amorcer le plus tôt possible entre les personnes concernées. Elles devraient s'attacher à bien cerner l'objet de dissension. Les attaques personnelles sont impérativement à éviter. L'objectif est de rechercher des solutions et non de porter des accusations. Si cette démarche survient au tout début du conflit, une bonne discussion entre les personnes concernées peut résoudre l'affaire.

La coordonnatrice ou le coordonnateur devrait aussi interpellier les protagonistes et les aider si nécessaire à s'entendre sur les solutions au conflit. Il devra absolument intervenir s'il y a escalade dans le conflit, formation de clans, etc. L'intervention d'une personne extérieure à l'équipe sera peut-être nécessaire. De même, ce type d'intervention pourra s'appliquer si le conflit implique des personnes de différentes équipes.

NOTE

Vous trouverez à l'ANNEXE 2 quelques règles facilitant la résolution de conflit. Une formation sur la gestion des conflits est offerte aux coordonnatrices et coordonnateurs des équipes et une session sur la Gestion des comportements difficiles est offerte aux salarié-es de la CSN.

Conclusion

Si l'on veut qu'une démarche de prévention en matière de violence et de harcèlement au travail soit efficace, il faut identifier les facteurs qui contribueront à sa réussite. Ces facteurs peuvent être de plusieurs ordres et sont souvent interreliés.

Aussi évident que cela puisse paraître, la première étape à franchir lorsque l'on veut agir contre la violence et le harcèlement au travail est de reconnaître que ces phénomènes existent et qu'il est important d'y mettre un terme. Ainsi, le premier facteur de réussite est d'éviter de banaliser la violence au travail et ses conséquences. Il faut traiter avec sérieux et diligence toute information indiquant une situation à risque avant que celle-ci ne se dégrade.

Travailler à l'amélioration de l'organisation du travail contribue indéniablement à la prévention en matière de santé psychologique de violence et de harcèlement au travail et concourt à diminuer les tensions et les gestes inappropriés.

Les situations impliquant des problèmes de santé psychologique ou des difficultés d'ordre personnel sont souvent délicates. La réussite d'une démarche entreprise dans ce contexte repose, entre autres, sur l'attitude des personnes qui interviennent. Celles-ci doivent tenir compte de leurs propres réactions, prendre du recul, relativiser ou encore, dans certains cas, transmettre le dossier à quelqu'un d'autre qui se sentira moins déstabilisé par la situation. Elles doivent donc connaître leurs limites et, si nécessaire, recourir aux ressources appropriées à la situation. Le défi à relever est de veiller à la santé, à la sécurité et au bien-être de chacune et chacune.

Il faut donc rechercher une adhésion ferme de toutes et de tous à la politique de prévention en matière de violence et de harcèlement au travail. Le respect et la civilité des uns envers les autres et l'amélioration de la collaboration dans notre milieu de travail, voilà des éléments qui nous permettront de vivre dans un milieu de travail sain et harmonieux.

Annexes

—

ANNEXE 1**Outil ciblant les principaux facteurs de risque
dans l'organisation du travail**

ENVIRONNEMENT PHYSIQUE	À AMÉLIORER À COURT TERME	À AMÉLIORER À MOYEN TERME	CONVENABLE	TRÈS BIEN
Équipements (disponibilité, accès)				
Adéquation des lieux de travail (bruit, espace, achalandage, éclairage)				
Contaminants, allergènes				
Qualité de l'air, humidité, etc.				
Autres				

TÂCHE	À AMÉLIORER À COURT TERME	À AMÉLIORER À MOYEN TERME	CONVENABLE	TRÈS BIEN
Utilisation des compétences				
Répartition et attribution des tâches, surcharge				
Clarté de la définition de la tâche				
Conflit de rôle, de tâche				
Apprentissage de nouvelles tâches				
Utilisation des TIC				
Harmonisation entre la tâche prescrite et la tâche réelle				
Autres				

ORGANISATION DU TRAVAIL	À AMÉLIORER À COURT TERME	À AMÉLIORER À MOYEN TERME	CONVENABLE	TRÈS BIEN
Valeur sociale du travail				
Stabilité de l'équipe				
Autonomie professionnelle				
Processus de prise de décisions				
Accès à l'information				
Coordination de l'équipe et de ses composantes				
Accès au perfectionnement				
Répartition du pouvoir formel et informel				
Dynamique des réunions				
Reconnaissance du travail				
Autres				

RELATIONS INTERPERSONNELLES	À AMÉLIORER À COURT TERME	À AMÉLIORER À MOYEN TERME	CONVENABLE	TRÈS BIEN
Avec les militantes et les militants				
Avec les membres des syndicats affiliés				
Avec les collègues d'une même équipe				
Avec les autres collègues salarié-es				
Avec la coordonnatrice ou le coordonnateur				
Avec les élu-es				
Autres				

ANNEXE 2

Quelques règles à suivre pour faciliter la résolution de conflit

- L'objet du litige doit être défini de façon claire et précise.
- Le conflit doit être perçu comme un problème commun à résoudre et non comme un combat à gagner.
- Il est important d'aller chercher le point de vue de toutes les personnes concernées par le conflit. L'expression des points de vue doit se faire sans jugements ni insultes et doit porter sur des idées, des positions, ou sur les comportements qui sont à la base du conflit ou qui contribuent à le faire durer et non sur la personnalité des gens. L'expression des sentiments quant à la situation est aussi un élément à favoriser.
- Les zones d'accord et de désaccord ainsi que les intentions de coopération doivent être clairement définies. Chaque personne impliquée peut être amenée à essayer d'envisager le litige du point de vue de l'autre.
- On doit viser le plus possible à ce que la solution recherchée satisfasse les besoins de chacune des parties impliquées.
- Bien identifier les coûts relatifs au conflit et les avantages associés à sa résolution peut faciliter et maintenir la motivation des personnes concernées.
- Les personnes concernées par le conflit doivent être amenées à suggérer des solutions.
- La personne qui intervient doit garder une position plutôt neutre et rationnelle devant la situation conflictuelle qui, elle, est fortement émotive. Elle doit aussi être consciente de ses propres réactions, de son style de gestion de conflit.
- Les règles quant à la négociation et à la résolution de conflit doivent être claires et permettre de protéger les personnes impliquées contre le harcèlement et les abus de pouvoir. Il va sans dire que la personne qui intervient dans une telle situation doit avoir le souci de servir d'exemple et de manifester, elle-même, les attitudes et les comportements attendus.

ANNEXE 3

La pratique de la civilité

QU'EST-CE QUE LA PRATIQUE DE LA CIVILITÉ ?

C'est un cadre de référence (balises communes) qu'un groupe de personnes se donne et qui vise le bien-être de la majorité.

La civilité est bien plus que d'être simplement poli ou courtois. Il s'agit de considérer les autres et d'être ouvert à eux, de communiquer respectueusement, d'adopter des comportements qui favorisent la collaboration et l'harmonie. Chaque membre d'une équipe (salarié-es, élu-es), par l'adoption des comportements recherchés, contribue au maintien d'un milieu de travail agréable, respectueux et sain.

L'ensemble des salarié-es et des élu-es de l'organisation ou de l'équipe :

- contribue et encourage des comportements propices au respect des règles de civilité ;
- signifie toute conduite inappropriée ;
- adopte une attitude favorisant l'amélioration des choses plutôt que de seulement déplorer la situation.

La civilité comprend l'ensemble de tous les efforts que chacune et chacun fait pour être capable de travailler ensemble.

UN CADRE DE RÉFÉRENCE EN CINQ DIMENSIONS — ACTE CIVIL OU INCIVIL ?

DIMENSIONS	CIVILITÉ	INCIVILITÉ
Le respect	Considérer, saluer, remercier, faire preuve de retenue	Adopter un ton sec, couper la parole, sarcasmes, non-verbal négatif éloquent, faire irruption, dénigrer
La collaboration	Entraider, partager ses idées, être réceptif, s'adapter	S'isoler, ignorer, exclure, imposer, prendre en charge, accepter tout, pratiquer le clanisme
La communication	Partager l'information pertinente, s'exprimer clairement	Refuser de travailler avec quelqu'un, retenir l'information
L'ouverture	Accueillir, tolérer, dire les choses correctement	Manquer de tact, utiliser le courriel de façon inappropriée, faire de la médisance
La responsabilité	Assumer ses choix, son rôle, sa tâche	Se défilier, se mêler de ce qui ne nous regarde pas

LES CONSÉQUENCES POSSIBLES DE L'INCIVILITÉ

EFFETS/RÉACTIONS IMMÉDIATES	EFFETS À COURT TERME	EFFETS À LONG TERME
Adoption de comportements d'incivilité (pour rendre la pareille)	Diminution de la capacité à récupérer après une journée de travail	Intention de quitter
Perte de confiance en soi, passivité	Diminution de la satisfaction au travail	Diminution de l'engagement et de la prestation au travail
Émotions négatives, climat de travail tendu	Détresse et diminution du bien-être	Risque d'épuisement professionnel

LA CIVILITÉ : UNE RESPONSABILITÉ INDIVIDUELLE ET COLLECTIVE

La responsabilité individuelle, c'est :

- avoir des attentes réalistes ;
- avoir conscience de « comment j'agis avec les autres » ;
- respecter les règles convenues ;
- être autocritique ;
- réagir rapidement face à des situations inappropriées ;
- chercher du soutien si nécessaire.

La responsabilité collective, c'est :

- prendre connaissance et respecter les principes de la politique et du guide de prévention ;
- respecter les règles prévues à la convention collective quant aux rôles et responsabilités de l'équipe.

Exemples d'intervention :

En cas d'incivilité, il est suggéré à la personne membre de l'équipe qui subit l'incivilité ou qui en est témoin, de rencontrer la personne concernée pour lui parler de son comportement indésirable et de ses effets nuisibles.

Si le comportement persiste, faire appel à la coordination ou aux élu-es de l'organisation.

Les parties peuvent aussi être mises à contribution pour aider l'équipe.



