

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 partial** – Le discours partial 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 nétiquette 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 nétiquette, [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.