



# AIDE MÉMOIRE<sup>1</sup>

## LES CONTEXTES OÙ LA VIOLENCE ET LE HARCÈLEMENT AU TRAVAIL SONT PLUS SUSCEPTIBLES DE SE PRODUIRE

- Tous les acteurs d'une organisation peuvent être victimes de violence ou de harcèlement au travail, peu importe leur âge, leur sexe, leur statut social ou le type d'emploi qu'ils occupent.
- Il n'y a pas de profil type de la personne violentée ou harcelée, mais à cause de certaines conjonctures situationnelles, organisationnelles ou personnelles, certaines personnes risquent davantage de le devenir :

Exemples :

- § des travailleuses qui exercent leur métier dans un environnement de travail composé presque exclusivement d'hommes
- § les personnes à statut précaire
- § les membres des minorités visibles
- § les personnes qui vont entrer plus difficilement dans le « moule » institutionnel
- § toute autre personne qui affiche une différence par rapport au reste du groupe (peut importe que la différence donne une image positive ou plus négative à la personne, c'est la différence qui dérange).

---

<sup>1</sup> Ce document a été préparé par Natacha Laprise, du Service des relations du travail CSN – module prévention - et distribué à l'occasion du *Bilan et perspectives en santé-sécurité 2006*

## DES INDICATEURS DE SITUATIONS POTENTIELLES OU À RISQUE DE DÉGÉNÉRER EN VIOLENCE OU HARCÈLEMENT AU TRAVAIL

- Présence d’incivilité au travail c’est-à-dire de comportements déviants de faible intensité (parole, attitude et comportement), propos vexatoires, blasphématoires, mais qui sont parfois difficiles à détecter et qui outrepassent les règles du savoir-vivre et du respect mutuel.
- Conflits qui ne sont pas gérés ou mal gérés (les incivilités sont souvent présentes dans le conflit).
- Présence de clans ou de cliques qui divisent le groupe.
- Rumeurs qui circulent sur des individus ou un groupe d’individus en particulier.
- Dénigrement ou banalisation de la violence et du harcèlement par le milieu de travail par exemple : « Tu exagères ! Ce n’est pas grave, il faut bien rire un peu. » ; « Il est comme ça, ce n’est pas méchant... » ; « C’est juste une blague ! » ; Gestion qui ignore la situation, qui tente d’étouffer l’histoire pour ne pas faire de vagues.
- Climat de travail compétitif (entre les individus ou entre les équipes), rémunération au rendement.
- Conditions de travail qui mettent les travailleuses et les travailleurs sous tension.
- Diminution de la collaboration entre les individus d’une même équipe ou entre équipes de travail.
- Présence de tension dans une équipe de travail, dans un département ou un service.
- Faible soutien des collègues de travail ou des supérieurs hiérarchiques.
- Individu qui s’isole (ne prend plus ses pauses ou ses repas avec les autres).
- La loi du silence et la présence de témoins silencieux.
- Situation potentielle d’abus de pouvoir ou d’autorité. L’abus de pouvoir n’implique pas nécessairement un supérieur hiérarchique et un subalterne. « Dès qu’une personne



profite de sa position, de ses connaissances particulières ou de toute autre ressource qu'elle possède au détriment d'une autre personne moins bien nantie, il y a abus de pouvoir. »<sup>2</sup>

Ce qui est central dans l'abus de pouvoir, c'est donc l'utilisation de ses ressources et de la marge discrétionnaire ou de l'ambiguïté associée à tout poste dans une organisation pour en tirer avantage au détriment d'une ou de plusieurs personnes. L'abus de pouvoir deviendra du harcèlement s'il est fait de façon répétée.

*«Le harcèlement est rendu possible parce qu'il est précédé d'une dévalorisation, qui est acceptée puis cautionnée par le groupe [...]. Cette dépréciation donne une justification a posteriori de la cruauté exercée contre elle (la victime), et conduit à penser qu'elle a bien mérité ce qui lui arrive. Lorsque le processus de harcèlement est en place, la victime est stigmatisée : on dit qu'elle est difficile à vivre, qu'elle a mauvais caractère, ou bien qu'elle est folle. On met sur le compte de sa personnalité ce qui est la conséquence du conflit, et on oublie qui elle était auparavant ou ce qu'elle est dans un autre contexte. Poussée à bout, il n'est pas rare qu'elle devienne ce que l'on veut faire d'elle. Une personne harcelée ne peut pas être au maximum de son potentiel. Elle est inattentive, inefficace, et prête le flanc aux critiques sur la qualité de son travail. Il est alors facile de s'en séparer pour incompetence ou faute professionnelle. »<sup>3</sup>*

<sup>2</sup> François Courcy. Conception de la violence au travail dans *Violences au travail*. 2004, p. 17.

<sup>3</sup> Marie-France Hirigoyen. *Le harcèlement moral, la violence perverse au quotidien*. Paris : Syros, 1998, p. 58-59.

## LA LOI ET L'ACTION : DES PRISES POUR FAIRE DE LA PRÉVENTION

### L'OBLIGATION DE L'EMPLOYEUR : PRÉVENIR ET FAIRE CESSER LE HARCÈLEMENT

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

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

Comme le mentionne Anne Pineau, avocate au Service juridique de la CSN, dans *Le Bulletin d'informations juridiques* d'octobre 2006 :

« L'employeur a donc une obligation tant préventive que curative. Il doit prendre les mesures nécessaires pour prévenir et faire cesser le harcèlement, même celui exercé par un cadre, un autre salarié, un client, un fournisseur ou toute autre personne qu'il met en contact avec le salarié, soit dans l'établissement, soit à l'extérieur de celui-ci (ex. : les clients sur la route).

L'employeur doit intervenir dès qu'il a connaissance d'une situation de harcèlement. Il ne devrait pas attendre tranquillement qu'une plainte ou un grief soit logé. Son obligation de prévention l'oblige à plus d'activisme. Comme l'indique l'arbitre Jean-M. Morency :

« [78] Dans ces conditions, un employeur doit non seulement adopter les mesures pour prévenir et assurer un milieu de travail sain, mais il doit aussi s'assurer de l'efficacité de celles-ci et faire le redressement qui s'impose afin d'atteindre les objectifs. C'est pourquoi, en l'espèce, le collègue se devait d'agir dès la connaissance acquise d'une conduite vexatoire polluant le milieu de travail au lieu de se retrancher derrière l'adoption d'une Politique et d'une Procédure et de se cantonner dans une position d'attente de plainte, comme il l'a fait ».<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Collège de Beauce-Appalaches, sentence arbitrale de Jean-M. Morency, 21 août 2006, no greffe de l'éducation 1120 02 07952.

L'arbitre François Hamelin, dans l'affaire CENTRE HOSPITALIER RÉGIONAL DE TROIS-RIVIÈRES<sup>5</sup> cité par l'arbitre Jean-M. Morency, va encore plus loin dans le sens de la prévention en introduisant la notion d'élimination des conditions indésirables :

« [77] (...) le but de la Loi n'est pas nécessairement de punir un coupable, mais de redresser une situation dans laquelle se trouve une personne harcelée. C'est à l'employeur qu'appartient de fournir un milieu de travail sain par voie de prévention et d'élimination des conditions indésirables ». <sup>6</sup>

#### LES OBLIGATIONS DE LA OU DU SALARIÉ-E

Outre les obligations de l'employeur, la ou le salarié a l'obligation de respecter l'autorité patronale et d'agir avec civilité, tant dans ses relations avec ses supérieurs que dans celles avec ses collègues de travail.

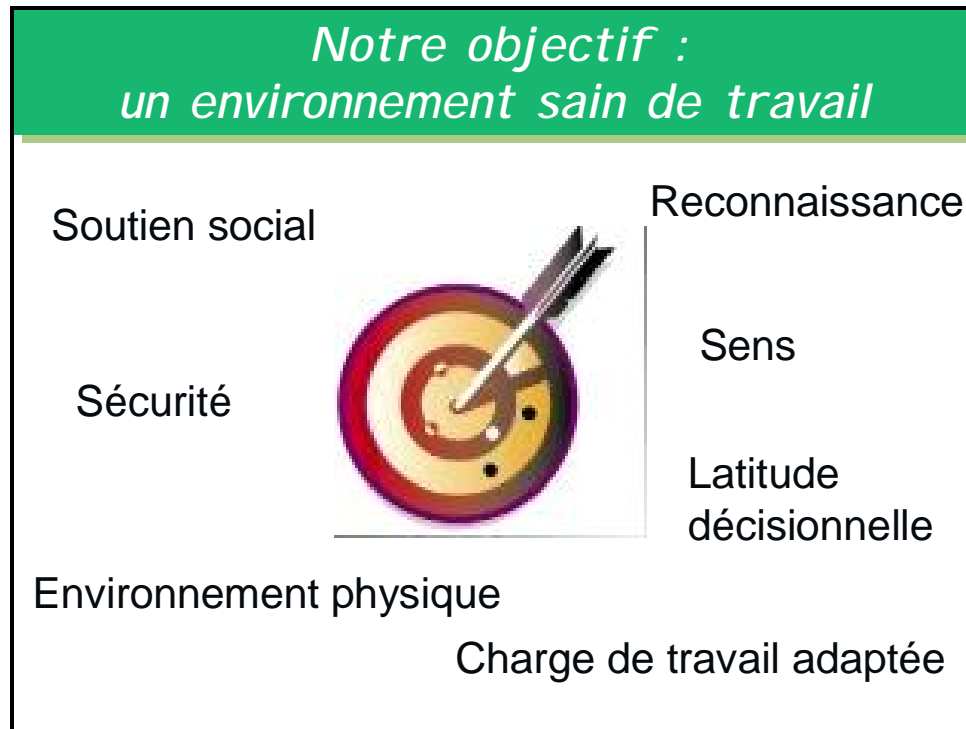
L'obligation de civilité n'est pas une disposition expresse de la loi, mais elle a été développée par la doctrine et la jurisprudence. En vertu de son obligation de civilité, la ou le salarié-e doit faire preuve d'une politesse appropriée au milieu de travail, s'abstenir de susciter des conflits interpersonnels et s'efforcer de maintenir des relations harmonieuses au travail.

---

<sup>5</sup> *Centre hospitalier régional de Trois-Rivières c. S. Professionnel des infirmières de Trois-Rivières*, [2006] RJDT 397.

<sup>6</sup> Précité, note 3.

## Un environnement sain de travail



Notre objectif est de travailler dans un environnement sain de travail où l'on favorise le bien-être des personnes et la qualité de vie au travail.

Nous savons, que des facteurs de risque au travail peuvent être une source de tension psychique pour les personnes et avec le temps, avoir des effets néfastes sur la santé et la sécurité de ceux-ci. Ces facteurs peuvent être liés à la nature de la tâche, à la gestion et aux conditions de travail.

Par contre, nous savons aussi que plusieurs dimensions de l'organisation du travail jouent un rôle bénéfique pour la santé mentale de nos membres; il s'agit, entre autres, de :

- une **charge de travail adaptée** aux ressources (capacités) de la personne;
- un **bon soutien social des supérieurs** (des supérieurs qui me donnent confiance au travail, auxquels il est possible de demander conseil, de demander de l'aide, qui ont la capacité de faire travailler les gens ensemble...);

- un **bon soutien social des collègues** également (des collègues qui me donnent l'impression que je fais partie de l'équipe, qui s'intéressent à moi, qui sont amicaux, qui m'aident en cas d'urgence...);
- un certain degré d'**influence au travail** (latitude décisionnelle) (être capable d'utiliser ses habiletés, d'en développer de nouvelles, avoir de la créativité, de l'influence au travail...);
- de la **reconnaissance** (un salaire satisfaisant, de l'estime et du respect au travail, une sécurité d'emploi...);
- des **conditions de travail sécuritaires, des instruments de travail adéquats**;
- un **travail intéressant** (qui a du sens, avoir l'impression que le travail effectué est important, se sentir motivé et impliqué dans le travail...).

La confédération des syndicats nationaux considère que tous les phénomènes de violence et de harcèlement associés au travail sont préoccupants et justifient une prise en charge syndicale. En vertu de notre Déclaration de principe révisée en 1999, nous avons placé la personne humaine au premier rang de nos préoccupations, tant sur le plan de notre action que de notre idéologie.

(...) Contre un travail abrutissant et déshumanisant, le syndicalisme doit agir de manière que les hommes et les femmes puissent s'épanouir pleinement dans leur travail; qu'ils puissent avoir une prise réelle sur cet aspect capital de leur vie en société; que l'organisation du travail favorise le développement de toutes leurs possibilités créatrices; que les milieux de travail soient caractérisés par des rapports harmonieux, donc respectueux des habiletés naturelles, des capacités individuelles et de l'équité à établir entre les hommes et les femmes; que soit garantie la protection de leur intégrité physique et psychologique<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> CSN, Déclaration de principe, 1999, p. 4

## Une démarche en prévention : les 5 étapes

### *Une démarche en prévention: les 5 étapes*

- 1 - Engagement du milieu
- 2 - Identification des risques :
  - ↪ Ampleur du problème
  - ↪ Analyse des causes
  - ↪ Diagnostic
- 3 - Élaboration du plan d'action
  - ↪ Pistes de solution
  - ↪ Planification
- 4 - Réalisation du plan d'action
- 5 - Évaluation continue (suivi)

#### 1<sup>ère</sup> ÉTAPE :

La première étape d'une démarche de prévention est d'obtenir **l'engagement de la direction** à supporter la démarche et aussi de donner suite aux recommandations qui sortiront de cette démarche. **La participation des travailleuses et des travailleurs** concernés par le problème est essentielle, de même que **l'implication de tous les niveaux hiérarchiques**.

À cette étape, il est suggéré de mettre sur pied un groupe de travail qui devra assurer la continuité et le suivi de toute la démarche. Le comité de santé sécurité au travail ou un sous-comité de celui-ci pourrait jouer ce rôle. Il faut tenir compte de la grosseur de l'entreprise ou de l'établissement et ne pas dédoubler les énergies.

#### 2<sup>e</sup> ÉTAPE :

Cette étape est celle de l'identification des risques, le comité de travail doit **évaluer l'ampleur du problème**. Pour cela, il faut **compiler différents indicateurs ou symptômes individuels et organisationnels**.



Par la suite, il faut **identifier les causes du problème, soit les facteurs de risque organisationnels**. Plusieurs moyens sont disponibles : observation des conditions de travail (charge de travail, horaires, etc.), entrevues individuelles ou de groupe, distribution de questionnaires, etc. *La grille d'analyse des facteurs de risque en matière de violence, de conflit ou de harcèlement au travail* est un moyen intéressant pour faire le tour des facteurs de risque associés à la violence et au harcèlement dans le milieu de travail. Cet outil ainsi que la liste d'indicateurs se retrouvant au début du présent document vont vous permettre de faire un diagnostic beaucoup plus précis de la situation.

### **3<sup>e</sup> ÉTAPE :**

La troisième étape consiste à **élaborer un plan d'action**. La recherche de solutions est souvent un moment crucial. Pour qu'elle soit réussie, **les personnes impliquées au niveau du problème doivent aussi être impliquées au niveau des solutions**. Il est aussi suggéré de faire un inventaire assez large des solutions possibles pour ensuite choisir et planifier les plus réalistes.

### **4<sup>e</sup> ÉTAPE :**

À l'étape 4, la réalisation du plan d'action, **des résultats positifs assez rapides donneront confiance en la démarche** et permettront la poursuite de projets à plus long terme.

### **5<sup>e</sup> ÉTAPE :**

La dernière étape, celle du **suivi et de l'évaluation**, permet de **réajuster le tir en cours de route** et de s'attaquer à de nouvelles manifestations de dysfonctionnement organisationnel générateur de tension et de violence et de harcèlement au travail. C'est donc un processus continu car le travail évolue et les façons de faire aussi.

## LE SOUTIEN AUX VICTIMES DE VIOLENCE ET DE HARCÈLEMENT AU TRAVAIL

Les syndicats consacrent beaucoup de temps à l'appui aux membres : ils agissent comme soutien moral et technique dans plusieurs cas.

### Ÿ La mise en place d'un programme d'aide aux employé-es (PAE)

La mise en place d'un programme d'aide aux employé-es constitue un bon moyen de fournir un soutien approprié aux membres qui sont aux prises avec des problèmes qui prennent leur source dans leur milieu de travail tels que les situations de violence et de harcèlement au travail.

Plusieurs entreprises et établissements ont mis sur pied ce type de programme qui offre au personnel un service d'aide personnalisé. Certains sont mis en œuvre par les employeurs de façon unilatérale, sans la participation du syndicat. Dans d'autres cas, le syndicat a obtenu de pouvoir en être partie prenante.

Qu'est-ce qu'un programme d'aide aux employé-es ?

C'est un ensemble d'interventions mises en place pour apporter aide et soutien aux personnes aux prises avec des problèmes personnels et professionnels qui peuvent compromettre leur santé, leur équilibre psychologique et leur rendement au travail.

Les fondements des programmes d'aide aux employé-es (PAE) reposent sur trois principes de base :

- une garantie de confidentialité
- une participation volontaire
- l'absence de préjudice  
(essentielle à la crédibilité du service offert et à sa survie)

Plusieurs volets du programme peuvent être élaborés conjointement (employeur et syndicat) :

- Le choix des personnes-ressources (psychologues, travailleurs sociaux ou conseillers en orientation) pour les consultations individuelles et de groupe
- Les activités de prévention et de sensibilisation
- Les rapports statistiques
- Les questionnaires de satisfaction, etc.

## Ÿ La mise en place de réseaux d'entraide dans les syndicats

L'entraide constitue un outil de prévention pour les syndicats. C'est un moyen pour aider et soutenir les personnes en difficulté. La CSN appuie le développement de réseaux d'entraide dans les syndicats.

Le rôle de l'entraïdante ou de l'entraïdant est d'être attentif aux autres et de faire confiance aux autres; d'être à l'écoute de ses collègues; de connaître les ressources institutionnelles et communautaires et d'y référer les personnes au besoin.

L'entraide est une forme souple et simple de soutien. Elle est fondée sur l'engagement volontaire des uns envers les autres. Nous reconnaissons des formes d'entraide dans les familles, dans les rapports qu'on entretient avec les amis, les voisins ou dans le milieu de travail.

L'entraide dans les milieux de travail :

- constitue un moyen supplémentaire permettant aux personnes en difficulté de recevoir de l'aide ;
- est constituée de personnes désireuses d'apporter une contribution personnelle à l'humanisation du milieu de travail.

Ce sont les conseils centraux qui sont responsables du développement des réseaux d'entraide dans les syndicats.

Au cours des dernières années, des projets ont été implantés dans plusieurs régions avec l'appui financier de Centraide. On compte désormais des responsables régionaux au développement de l'entraide dans les régions suivantes (Abitibi-Témiscamingue-Ungava, Montréal, Montérégie, Estrie, Côte-Nord, Outaouais, Cœur-du-Québec et Québec-Chaudière-Appalaches).

D'autres conseils centraux (Saguenay-Lac St-Jean, Laurentides et Lanaudière) ont aussi un responsable régional au développement de l'entraide sans avoir l'appui de Centraide. Depuis 2006, les autres régions sont à l'œuvre pour implanter des réseaux d'entraide (Bas St-Laurent, Gaspésie-Îles de la Madeleine).

## DES REPÈRES POUR VOUS AIDER À DÉTERMINER SI UNE CONDUITE CONSTITUE DU HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE<sup>8</sup>

Pour vous aider à déterminer si une conduite constitue du harcèlement psychologique, posez-vous, entre autres, les questions suivantes :

- ü Une personne raisonnable considérerait-elle cette conduite offensante ?
- ü S'agit-il de plusieurs incidents ou d'une seule conduite grave ?
- ü Les comportements, les paroles les actes ou les gestes reprochés sont-ils hostiles (hostile : qui manifeste des intentions agressives, qui se conduit en ennemi) ?
- ü Est-ce la conduite diminue, rabaisse ou cause une humiliation ?
- ü S'il s'agit d'une seule conduite grave, celle-ci a-t-elle un effet nocif qui se perpétue dans le temps ?

La conduite rend-elle le milieu de travail néfaste ?

---

<sup>8</sup> Source : Commission des normes du travail. Guide de sensibilisation à l'intention des employeurs et des salariés, 2004

## GRILLE D'ANALYSE DES FACTEURS DE RISQUE EN MATIÈRE DE VIOLENCE, DE CONFLIT OU DE HARCÈLEMENT AU TRAVAIL

Facteurs de risque et mesures appropriées à prendre					
Facteurs de risque	Niveaux de risque			Mesures appropriées à prendre	Échéancier de travail
	Faible	Modéré	Élevé		
⊖ L'ambiguïté ou l'imprécision quant aux tâches à réaliser	£	£	£	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Clarification des attentes et des malentendus</li> <li>· Rôles et tâches clairement définis</li> <li>· Consulter les personnes notamment sur les méthodes de travail</li> </ul>	
⊖ L'iniquité dans la répartition de la charge de travail	£	£	£	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Rôles et tâches clairement définis</li> <li>· Consulter le personnel</li> <li>· Promotion de la collaboration</li> </ul>	
⊖ Des outils de travail non adaptés à l'exécution des tâches	£	£	£	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Adéquation des compétences, capacités personnelles et exigences de la fonction</li> <li>· Consulter sur les méthodes de travail</li> </ul>	
⊖ Le manque de respect entre les personnes	£	£	£	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Valorisation du respect</li> <li>· Communication ouverte</li> <li>· Promotion de la collaboration</li> <li>· Promotion du travail en équipe</li> <li>· Réunion pour échanger sur le climat de travail</li> </ul>	
⊖ Une supervision autoritaire ou laisser-faire	£	£	£	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Formation du gestionnaire sur divers aspects de gestion</li> </ul>	
⊖ La compétition excessive	£	£	£	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Promotion de la collaboration</li> <li>· Valoriser l'esprit d'équipe</li> <li>· Attentes d'équipe : projet d'équipe multidisciplinaire</li> <li>· Communication ouverte</li> </ul>	

Facteurs de risque et mesures appropriées à prendre					
Facteurs de risque	Niveaux de risque			Mesures appropriées à prendre	Échéancier de travail
	Faible	Modéré	Élevé		
⊖ Les conflits non gérés ou mal gérés	£	£	£	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Leadership dans la gestion des conflits</li> <li>· Valoriser la déclaration, la demande d'aide</li> <li>· Intervention rapide</li> <li>· Diagnostic organisationnel</li> <li>· Climat (outil de diagnostic)</li> </ul>	
⊖ L'envie, la jalousie ou la rivalité	£	£	£	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Communication ouverte</li> <li>· Distribution équitable du travail</li> <li>· Promotion de la collaboration</li> <li>· Promotion du travail d'équipe</li> <li>· Rôles et tâches clairement définis</li> <li>· Créer un espace de parole par des rencontres</li> </ul>	
⊖ Le manque de communication	£	£	£	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Communication ouverte</li> <li>· Promotion de la collaboration</li> <li>· Promotion du travail en équipe</li> <li>· Espace de parole (favorise le soutien social)</li> </ul>	
⊖ La banalisation ou déni de la violence ou du harcèlement dans l'organisation	£	£	£	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Sensibilisation des employés</li> <li>· Inviter à parler de situation problématique</li> <li>· Valoriser la déclaration</li> </ul>	
⊖ L'installation matérielle	£	£	£	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Consultation du personnel (satisfaction)</li> <li>· Formation pour ajustement de poste de travail</li> <li>· Responsabiliser les personnes sur les postures adéquates</li> <li>· Apporter les correctifs</li> <li>· Fournir l'ameublement adéquat</li> </ul>	

Grille adaptée du guide de prévention à l'intention des employeurs de la grande entreprise. Commission des normes du travail, 2004