



HARCÈLEMENT
ET
VIOLENCE AU TRAVAIL

Politique type,
guide de prévention
et d'intervention

Conseil fédéral
des 26, 27 et 28 mai 2004

REMERCIEMENTS

L'ampleur et la profondeur du présent document sont le résultat d'une vaste consultation et d'un travail collectif. Certaines personnes ont alimenté et conseillé les membres du Comité femmes qui avaient le mandat de rédiger la politique FNEEQ contre le harcèlement et la violence. Nous tenons à souligner ces précieux apports à notre travail.

Nous avons amorcé notre travail avec le Comité santé-sécurité-environnement qui a su enrichir notre connaissance des impacts du harcèlement et de la violence sur la santé mentale ainsi que des moyens pour se prémunir.

Nous remercions ensuite Liette Goyer, membre du Comité femmes de la FNEEQ lors du précédent mandat. C'est Liette qui a entrepris le travail préliminaire de recherche et de rédaction qui a servi au comité pour la préparation des sessions de formation sur le harcèlement psychologique au printemps 2003. Il s'agit d'une contribution majeure sur laquelle s'est appuyé le comité femmes pour poursuivre ses travaux.

Nous remercions aussi Louis Bibaud, conseiller syndical à la FNEEQ, pour ses judicieux conseils juridiques.

Nous témoignons également notre reconnaissance à Suzanne Brochu et à Patricia Couture qui ont su mettre à profit leurs compétences afin de donner forme à notre projet.

Enfin, nous tenons à remercier tout particulièrement le travail colossal accompli par Dominique Daigneault, qui a été la principale rédactrice de cet ouvrage. Elle a été aidée et accompagnée tout au long de la démarche par les autres membres du Comité femmes, Nicole Blouin, Christine Gauthier et Caroline Senneville.

Pour le comité exécutif de la FNEEQ-CSN

Caroline Senneville
Secrétaire générale

PRÉAMBULE

Le premier juin 2004 marque une date importante dans l'histoire des relations de travail. En effet, à partir de cette date, La Loi sur les normes du travail vient enchâsser la reconnaissance du droit pour toute personne de travailler dans un milieu exempt de harcèlement psychologique.

Bien que le présent document s'inscrive dans cette foulée, il constitue également un autre jalon dans la réflexion que mènent depuis plusieurs années la FNEEQ-CSN et la CSN sur la problématique du harcèlement et de la violence au travail. À cet égard, il est important de mentionner que la partie de ce document qui porte sur la politique contre le harcèlement et la violence au travail est largement inspirée de la Politique contre le harcèlement sexuel de la FNEEQ-CSN et de la Politique de la CSN contre le harcèlement et la violence au travail.

Le reste du document a été réalisé non seulement à partir de documentations diverses sur la problématique, mais aussi et surtout à partir des témoignages de plus d'une centaine de personnes (le personnel salarié de la FNEEQ-CSN, les personnes ayant participé aux sessions de formation de l'hiver 2003 et les membres des trois regroupements de la FNEEQ-CSN), qui ont été confrontées à des situations de harcèlement psychologique et de violence au travail, soit à titre de victimes, de témoins ou parce qu'elles et ils ont eu à agir comme intervenantes ou intervenants.

Nous tenons à les remercier d'avoir pu illustrer de façon concrète les liens entre les écrits sur cette problématique et les réalités vécues par les membres des syndicats FNEEQ-CSN.

TABLE DES MATIÈRES

I N T R O D U C T I O N

Le harcèlement psychologique et la violence en milieu de travail sont des phénomènes dont on se préoccupe de plus en plus socialement. Mais de quelle violence parle-t-on ? Il y a la violence des politiques néolibérales qui modèlent l'organisation du travail, qui compriment et poussent sans cesse à augmenter la productivité, qui procèdent à des mises à pied massives. Il y a la violence banalisée, celle que l'on présente au cinéma ou à la télévision comme moyen facile de résolution de conflit entre les individus. Il y a aussi la violence qui puise sa légitimité dans certains systèmes idéologiques comme le racisme, le sexisme, l'homophobie ou l'âgisme, en confirmant la supériorité de certains groupes sociaux au détriment d'autres groupes de personnes. Et, évidemment, quel qu'en soit l'incident déclencheur, il y a la violence qui s'installe dans les rapports entre individus et qui empoisonne les milieux de travail. Bien qu'elle puisse s'exprimer de diverses façons, il existe un point commun qui rallie toutes celles et tous ceux qui la vivent : la souffrance qu'elle génère.

À l'instar, de la CSN et afin de répondre à une demande croissante en ce sens, la FNEEQ-CSN a décidé de se doter d'un outil d'intervention sur la violence et le harcèlement psychologique au travail adapté au milieu de l'enseignement. Que la violence origine de l'organisation du travail ou des relations entre les individus, il nous apparaît important d'agir sur ce phénomène de plus en plus rapporté dans les milieux de travail. Forte de l'expérience de sa politique type contre le harcèlement sexuel adoptée depuis maintenant plus de quinze ans, la FNEEQ-CSN demeure convaincue qu'il est possible, voire généralement souhaitable, que les milieux de travail puissent compter sur une politique efficace plutôt que de tabler uniquement sur des démarches juridiques formelles, souvent très onéreuses en termes financiers, mais aussi en termes humains. En plus de fournir des outils d'intervention concrets, l'adoption d'une politique contribue à la sensibilisation et à la prévention quant à la violence et au harcèlement psychologique dans le milieu de travail.

Bien sûr, une politique n'est pas une panacée; elle ne règle pas tous les problèmes et constitue un outil bien imparfait. Mais il nous apparaît important de prendre le temps de réfléchir au phénomène de la violence et du harcèlement psychologique au travail au-delà des seules relations interpersonnelles, en posant la nécessité d'analyser attentivement le milieu de travail afin d'identifier les éléments qui seraient susceptibles d'exacerber les tensions et d'avoir un effet générateur de situations conflictuelles propices au harcèlement psychologique et à la violence au travail. Ce document est produit de manière à tenir compte de particularités propres à l'enseignement et aux réalités de chacun des trois regroupements qui composent la FNEEQ (cégep, privé et université). Il tient également compte de la nécessité de disposer de moyens qui visent le milieu de travail, les personnes et les groupes de personnes.

Dans ce document, nous tenterons aussi de distinguer ce qui est de l'ordre du conflit de ce qui est de l'ordre de la violence. En effet, notre intention n'est nullement de nier le conflit, celui-ci s'avérant même souvent constructif et pertinent. Il s'agit plutôt d'agir afin de bannir de nos milieux de travail tout comportement qui pourrait porter atteinte à la dignité de la personne, en nous inspirant de la *Déclaration de principe de la CSN* (1999) :

« L'établissement de rapports sociaux fondés sur la justice, le respect de l'autonomie et de la liberté représentent la condition première et indispensable pour atteindre la liberté. Il n'est pas de progrès qui ne passe par le respect de la personne, de son intégrité physique et psychologique. Il n'est pas de libération qui ne soit fondée sur la certitude qu'avant les concepts et les idéologies, il y a des hommes et des femmes en fonction desquels doit être orienté le développement économique et social. »

Dans ce document, nous procéderons d'abord à une mise en contexte de nos travaux en les situant dans le vaste champ des principales réalisations dans le domaine du harcèlement sexuel, du harcèlement psychologique et de la violence au travail, en soulignant l'apport du mouvement des femmes et celui de la CSN.

Par la suite, vous trouverez la politique type de la FNÉEQ-CSN avec, dans un premier temps, l'orientation, les principales définitions qui s'y rattachent, la description des principaux éléments qui la composent, ainsi qu'un guide d'application.

La deuxième partie du document porte sur la problématique du harcèlement psychologique et de la violence au travail. Nous y examinerons les facteurs de risques ainsi que le processus et les principales manifestations. Ces éléments seront développés à la lumière des multiples réalités vécues par les enseignantes et les enseignants des trois regroupements.

La troisième partie vise à fournir des outils de prévention et d'intervention face au harcèlement psychologique et à la violence au travail, outils visant une action le plus tôt possible dans le processus afin de faire en sorte que le travail des enseignantes et des enseignants puisse s'accomplir dans un milieu où les relations interpersonnelles sont les plus harmonieuses possibles et où les conflits sont gérés adéquatement.

PREMIÈRE PARTIE :
LA POLITIQUE CONTRE
LE HARCÈLEMENT ET LA VIOLENCE
AU TRAVAIL

CHAPITRE 1

POURQUOI UNE POLITIQUE FNEEQ-CSN ?

1.1 Contexte global : violence, abus de pouvoir et rapports de force dans une société de droits

La violence dans les rapports sociaux est un phénomène complexe et universel qui persiste malgré tous les programmes de prévention, les politiques et les protocoles d'intervention. Ce qui change toutefois, c'est l'émergence d'une préoccupation sociale de plus en plus large face à cette problématique et à ses impacts sur les individus ainsi que le renforcement d'une volonté d'agir collectivement sur la violence.

La protection des droits civils et politiques des individus constitue un des fondements des sociétés démocratiques. Pour leur part, le Québec et le Canada se sont progressivement dotés d'outils pour agir contre la violence et, plus spécifiquement, dans le cas qui nous intéresse, contre la violence au travail. Par exemple, pour agir sur les situations de harcèlement et de violence au travail, on peut s'appuyer sur les dispositions de la Charte des droits et libertés de la personne du Québec, de la Loi canadienne des droits de la personne, de la Loi sur la santé et la sécurité du travail, de la Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles et des conventions collectives de travail. D'autres lois peuvent également être invoquées dans les situations de violence et de harcèlement et ouvrir la porte à d'autres recours, notamment les plaintes en vertu du Code criminel, des poursuites en vertu du Code civil et des requêtes en vertu de la Loi sur l'indemnisation des victimes d'actes criminels.

La réflexion et le développement d'instruments de lutte contre la violence se poursuivent et se raffinent. Depuis quelques années, plusieurs pays posent le problème du harcèlement psychologique en milieu de travail. En 1998, l'Organisation internationale du travail (OIT) publiait une

importante étude sur le sujet dans laquelle étaient soulignées la croissance de l'incidence et de la prévalence de la violence au travail dans de nombreux pays. Les auteurs de l'étude lient ce phénomène, entre autres, à la vulnérabilité et à l'insécurité vécues par les travailleuses et les travailleurs aux prises avec des conditions marquées par la précarité, la productivité et la compétitivité (Moreau 1999). Au Québec, l'observation de la croissance des problèmes de santé mentale au travail et de l'absentéisme a poussé l'intérêt pour cette problématique en ciblant le harcèlement psychologique au travail et en l'incluant dans la Loi sur les normes du travail (LNT).

Déjà l'article 2087 du Code civil imposait à l'employeur l'obligation d'assurer le respect du droit à la dignité de la personne dans son milieu de travail. Toutefois, en 1999 un comité de travail interministériel sur le harcèlement psychologique au travail concluait entre autres, que les mesures législatives en place ne favorisaient pas l'adoption de mesures préventives et que les délais des procédures civiles étaient trop longs. Ainsi, en 2002, un projet de loi sur le harcèlement psychologique fut déposé à l'Assemblée nationale par le ministre Rochon, projet qui fut adopté à l'unanimité (Commission des normes du travail 2004 a).

Les nouvelles dispositions de la Loi sur les normes du travail imposent à l'employeur de prendre des moyens raisonnables pour prévenir le harcèlement psychologique. Elles prévoient aussi que s'il est mis au courant d'une telle situation, il doit prendre des moyens raisonnables pour y mettre fin. Il s'agit toutefois d'une obligation de moyens et non de résultats. En effet, l'article 81.19 de la LNT stipule que :

« Tout salarié a droit à un milieu 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. » (en vigueur le 1^{er} juin 2004)

Pour le personnel syndiqué, « les dispositions de la Loi sur les normes du travail en matière de harcèlement psychologique sont réputées faire partie intégrante de toute convention collective » (Commission des normes du travail 2004 b : 10). Les personnes syndiquées doivent donc utiliser les recours qui y sont prévus tel le droit de grief. Ainsi, lorsqu'il y a grief en cette matière, il revient à l'arbitre de décider s'il y a une situation de harcèlement et si l'employeur a correctement assumé ses responsabilités. Il assume à cet égard les mêmes pouvoirs que ceux conférés à la Commission des relations de travail. La Loi prévoit un délai pour déposer une plainte de 90 jours après la dernière manifestation, délai qu'il est possible d'améliorer lors des négociations des conventions collectives. La Loi prévoit aussi que les parties à la convention peuvent demander au ministre de nommer une médiatrice ou un médiateur en tout temps avant la prise en délibéré de la cause par l'arbitre (Commission des normes du travail 2004 b).

1.2 Contribution du mouvement des femmes : du harcèlement sexuel au harcèlement psychologique en situation de travail

La lutte des femmes contre la violence sexuelle est grandement à l'origine de la prise de conscience face à la nécessité d'agir contre la violence en général dans les rapports sociaux. Ces luttes permirent également le développement d'instrumentations pour contrer le harcèlement sexuel ainsi que toutes les formes de violence faite aux femmes. Au plan juridique, l'arrêt *Bonnie Robichaud*¹ a été le point de départ du droit à travailler dans un milieu exempt de harcèlement sexuel. Le mouvement social des femmes, dans sa lutte pour contrer le harcèlement sexuel, a développé une expertise qui a notamment servi à décrire le processus de harcèlement et ses incidences sur les comportements des victimes, les personnes accusées, les témoins ainsi que sur leur environnement. Dans cette mouvance, les comités femmes des instances syndicales ont joué un rôle de première importance pour promouvoir les actions locales entreprises par différents syndicats dans l'adoption et l'application de

¹ *Bonnie Robichaud et la Commission canadienne des droits de la personne c. Sa Majesté la Reine*, représentée par le Conseil du trésor, (1987) 2 R.C.S. 84, p. 87 et 88.

politiques visant à contrer le harcèlement sexuel. Il y a une certaine transférabilité à la problématique de harcèlement psychologique et de la violence au travail de l'expertise développée au plan des connaissances quant aux diverses manifestations du harcèlement sexuel ainsi qu'aux phases de cheminement et des sentiments vécus par les victimes. À cet égard, la FNEEQ-CSN a été un chef de file important dans le dossier pour contrer le harcèlement sexuel en instaurant dès 1988 une politique type contre le harcèlement sexuel en milieu de travail.

1.3 Un peu d'histoire syndicale

En 1982, les délégué-es de la CSN réunis en congrès prenaient position en faveur des victimes de harcèlement sexuel même dans les cas où la situation met en cause deux personnes syndiquées. Depuis cette première prise de position, la CSN a développé de nombreux outils pour agir contre la violence faite aux femmes puis, de façon plus globale, contre la violence au travail. À titre d'exemple, mentionnons les documents *La violence au travail - Tolérance zéro* publié en 1992, *Agir avant la tempête* publié en 2001 et aussi la *Politique de prévention de la violence et du harcèlement au travail* publiée en 2003. Les démarches entreprises par la CSN visent à outiller les syndicats afin qu'ils se dotent de moyens de prévention et de soutien aux victimes.

À la FNEEQ-CSN, le premier outil d'intervention développé fut la *Politique type contre le harcèlement sexuel* mentionné précédemment. L'adoption de cette politique servit de bougie d'allumage et plusieurs cégeps et universités se dotèrent à leur tour de politiques s'inspirant des principes et des mécanismes développés dans celle de la FNEEQ-CSN. Elle constituait une prise de position en faveur de la responsabilisation des instances syndicales nationales et locales face au harcèlement sexuel dans une perspective de promotion de la justice sociale. La politique fut accompagnée de plusieurs sessions femmes qui portaient sur son application. En 2000, elle fut mise à jour, bonifiée et on lui ajouta un guide d'application.

Par la suite, les préoccupations de la FNEEQ-CSN se sont élargies aux droits des enseignantes et des enseignants à travailler dans un milieu exempt de violence quelle qu'en soit la forme. En 2001, le comité santé et sécurité et le comité femmes de la FNEEQ-CSN amorçaient conjointement une réflexion quant à la problématique du harcèlement psychologique et la violence au travail dans le milieu de l'enseignement. Après quelques mois de travail, il fut conjointement décidé que le comité femmes deviendrait le principal maître-d'œuvre du dossier. À l'hiver 2003, celui-ci offrait deux sessions de formation sur la problématique puis, à la suite de la publication de la politique de la CSN, la FNEEQ-CSN décidait de se doter d'une politique type accompagnée d'un guide d'intervention sur le harcèlement psychologique et la violence au travail dans le milieu de l'enseignement, politique qui devait répondre évidemment aux réalités des membres des trois regroupements de la Fédération.

Bien qu'il soit utopique de penser qu'elle pourra régler les problèmes de violence à elle seule, une politique constitue un outil efficace et dissuasif, préférable dans la plupart des cas à toute démarche juridique. L'adoption d'une politique dans un milieu de travail envoie un message clair quant aux comportements et attitudes souhaités. Elle favorise l'identification et la reconnaissance des problèmes et incite les victimes à dénoncer plus rapidement les situations qui les affligent, ce qui permet une analyse et une résolution plus rapide des situations problématiques dans les milieux de travail. Et plus on intervient tôt dans le processus, plus l'intervention est efficace.

CHAPITRE 2

UN OUTIL DE PRÉVENTION

LA POLITIQUE CONTRE LE HARCÈLEMENT ET LA VIOLENCE AU TRAVAIL : UN OUTIL DE PRÉVENTION ET D'ACTION

L'adoption d'une politique contre le harcèlement psychologique et la violence 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 la population ayant un lien avec l'organisme (élèves, étudiantes et étudiants, membres du personnel, direction) que le harcèlement psychologique et la violence au travail ne sont pas tolérés. L'expérience en matière de harcèlement sexuel démontre clairement que là où il y a implantation d'une politique, il y a diminution des actes de harcèlement. Une politique fournit à la collectivité un outil beaucoup moins lourd et moins rebutant que tout processus juridique. Elle permet d'agir avec célérité et ainsi d'éviter que la situation ne dégénère dans le milieu de travail.

La politique s'applique donc à tout le personnel de l'établissement, aux élèves, aux étudiantes et aux étudiants, à la direction ainsi qu'aux visiteuses et aux visiteurs. Elle s'applique tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'établissement, par exemple dans les milieux de stages ou lors des contacts par voie électronique.

2.1 Éléments à inclure dans une politique

Toute politique contre le harcèlement psychologique et la violence au travail doit comprendre les éléments suivants :

- § les objectifs poursuivis par la politique;
- § une définition du harcèlement psychologique et de la violence;

- § l'application de cette définition quant aux attitudes et aux comportements doit s'adresser tant aux étudiantes et aux étudiants qu'aux membres des différentes catégories de personnel, aux gestionnaires ainsi qu'à toute personne fréquentant l'établissement, y incluant les relations avec les parents des élèves, particulièrement ceux du primaire et du secondaire;
- § des mécanismes favorisant la diffusion de la politique ainsi que la réalisation d'actions préventives variées et soutenues qui permettent une intervention sur plusieurs fronts, incluant l'analyse et la résolution de conflits;
- § les procédures à suivre pour le traitement d'une plainte, incluant entre autres les règles de confidentialité, les mesures de soutien aux personnes victimes de violence et de harcèlement et le suivi de la plainte.

L'employeur doit s'assurer que cette politique sera connue de toutes et de tous et rigoureusement suivie.

Un code de vie pour les étudiantes et les étudiants doit comporter des règles claires quant aux comportements attendus et prohibés allant au-delà des comportements illicites et de la consommation de drogues et d'alcool. Idéalement, il doit aussi indiquer les sanctions et les procédures à suivre en cas de manquement à ces règles. En effet, trop souvent, les établissements manquent de prise face aux élèves, aux étudiantes et aux étudiants, et relèguent la responsabilité de la gestion des situations problématiques aux enseignantes et aux enseignants qui y sont confrontés.

Plusieurs syndicats se posent la question à savoir s'il est mieux de faire une seule politique incluant à la fois les situations liées au harcèlement sexuel à celles liées au harcèlement psychologique ou à la violence au travail. En cette matière, il n'y a pas de règles strictes à suivre, tout dépend de la réalité locale. Certains établissements préfèrent avoir deux politiques distinctes, mais un seul comité afin de situer toutes les formes

de violence dans un continuum unique. D'autres souhaitent traiter la question du harcèlement sexuel de façon distincte afin de ne pas perdre les acquis en cette matière. Une politique et un comité, deux politiques et deux comités, deux politiques et un seul comité, une politique et pas de comité, c'est à la partie locale de décider des mécanismes de lutte sur ces questions. Toutefois, nous tenons à porter à l'attention des syndicats locaux que ce n'est pas parce que l'on se préoccupe des questions de harcèlement psychologique et de violence au travail de façon globale que la situation de la violence faite aux femmes disparaît ! Malheureusement, celles-ci continuent de vivre des situations de violence qui leur sont spécifiques et qui nécessitent une intervention spécifique. Quelle que soit la solution choisie et les raisons qui guident notre choix, il faut éviter de tomber dans le piège de banaliser ou de «noyer» la dimension spécifique du harcèlement sexuel.

2.2 Principes d'application de la politique FNEEQ-CSN contre le harcèlement psychologique et la violence au travail

À l'instar de sa politique contre le harcèlement sexuel, la présente politique contre le harcèlement psychologique et la violence au travail de la FNEEQ-CSN s'inscrit dans l'esprit de la Charte des droits et libertés du Québec, c'est-à-dire que tout être humain a droit à l'égalité, à la dignité, à des conditions de travail justes et raisonnables et à recevoir des services publics en toute égalité. Toute forme de harcèlement psychologique et de violence au travail constitue une violation des droits de la personne.

Comme la CSN, la FNEEQ-CSN fonde ses actions sociales et syndicales sur des principes de justice sociale, de liberté et de respect de la personne. Ses statuts et règlements (art. 8) affirment d'ailleurs qu'un de ses objectifs est de «dénoncer la violence, l'oppression et la domination dans les rapports sociaux. »

La présente politique réaffirme la volonté de la FNEEQ-CSN et de ses syndicats affiliés d'agir et de se doter d'outils divers (politiques, clauses de convention collective, etc.) afin de créer et de maintenir un milieu de

travail et d'études exempt de toute forme de harcèlement psychologique et de violence. 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 est très souvent à l'origine des problèmes de harcèlement et de violence entre les individus.

D'entrée de jeu, nous tenons à affirmer qu'il est essentiel de distinguer ce qui est de l'ordre du conflit et ce qui est de l'ordre du harcèlement psychologique et de la violence au travail. Tous les conflits ne dégénèrent pas en harcèlement psychologique ni en violence. Le conflit peut s'avérer constructif, porteur de changement, voire incontournable dans une perspective de défense des droits, par exemple, lors du renouvellement de la convention collective.

La présente politique contre le harcèlement psychologique et la violence au travail repose donc sur les principes suivants² :

- § Le harcèlement psychologique et la violence au travail constituent une violation des droits de la personne incompatible avec l'éthique sociale et syndicale;
- § Toute personne a le droit d'être protégée, aidée et défendue par des mécanismes et des recours appropriés;
- § Les syndicats ont la responsabilité d'apporter un soutien tangible aux victimes de harcèlement psychologique ou de violence au travail quel que soit leur statut;
- § Les cas de harcèlement psychologique et de violence au travail sont traités en toute impartialité, équité et confidentialité et les personnes plaignantes ne doivent subir ni préjudices, ni représailles;

² Les principes énoncés ici sont sensiblement les mêmes que ceux de la *Politique contre le harcèlement sexuel de la FNEEQ-CSN*, (2000).

- § La plainte appartient à la personne 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;

- § La prévention du harcèlement psychologique et de la violence au travail est une responsabilité à la fois individuelle et collective. En ce sens, chaque syndicat et association de même que chaque personne étudiant et travaillant dans l'établissement ont une responsabilité à cet égard;

- § Toute syndiquée ou tout syndiqué a droit à une juste représentation syndicale et non à un droit absolu de représentation. Le syndicat ou la FNEEQ-CSN, n'a pas l'obligation absolue d'assumer la défense de la personne présumée s'être rendue coupable de comportement de harcèlement psychologique ou de violence au travail lorsqu'une enquête équitable démontre que la personne a posé le geste et que la sanction apparaît appropriée.

2.3 Les objectifs de la politique

La présente politique vise à ce que toute personne travaillant ou étudiant dans l'établissement d'enseignement puisse bénéficier d'un milieu exempt de harcèlement psychologique et de violence. Pour ce faire, elle poursuit les objectifs suivants³ :

- § assurer un milieu de travail favorisant l'intégrité physique et psychologique des personnes ainsi que la sauvegarde de leur dignité;

³ Les objectifs énoncés ici sont sensiblement les mêmes que ceux de la *Politique contre le harcèlement sexuel de la FNEEQ-CSN*, 2000.

- § contribuer à la sensibilisation, à l'information et à la formation du milieu pour prévenir les comportements de harcèlement psychologique et de violence;
- § fournir des mécanismes d'intervention pour prévenir et faire cesser les comportements de harcèlement psychologique et de violence;
- § fournir le soutien nécessaire aux personnes victimes de harcèlement en établissant des mécanismes d'aide et de recours en matière de harcèlement psychologique et de violence;
- § proposer des solutions alternatives aux recours juridiques pour faire cesser le harcèlement psychologique et la violence.

2.4 Le champ d'application

Cette politique s'applique à toutes les personnes qui étudient, travaillent ou utilisent les services gérés par l'établissement d'enseignement. Elle s'applique dans le cadre de toute situation qui survient sur les lieux de travail ou qui est en relation avec le travail y incluant les milieux de stages, les communications téléphoniques ou électroniques.

2.5 Le harcèlement psychologique et la violence au travail : principales définitions

Dans la présente politique, nous avons choisi de parler de **harcèlement psychologique et de violence au travail** pour élargir le plus possible les possibilités de prévention et d'intervention. Soulignons ici que nous avons retenu comme définition de la violence, celle du Regroupement provincial des maisons d'hébergement et de transition pour femmes victimes de violence conjugale :

« La violence est un moyen de contrôle, une forme de pouvoir sur les autres que tout individu peut utiliser pour obtenir ou défendre un privilège ou confirmer la supériorité qu'il juge sienne. »⁴

Aussi, nous trouvons important de situer le harcèlement psychologique comme faisant partie du continuum de la violence.

Le seul terme « harcèlement » est trop étroit et ne permet pas de rendre compte de ses multiples dimensions. Ainsi, nous avons retenu des définitions qui nous permettent de cerner les différents visages que ce phénomène peut emprunter. L'évolution des définitions du harcèlement a été influencée par l'analyse féministe des rapports d'inégalités entre hommes et femmes, par les revendications des groupes minoritaires culturels et sexuels et, bien sûr, par les décisions judiciaires relevant des Chartes (Bertrand 2002).

Une des étapes essentielles d'un processus de lutte contre la violence au travail consiste à nommer et à définir cette violence : définir pour d'abord la reconnaître, quelles que soient les formes qu'elle emprunte; définir pour comprendre comment elle prend forme et, surtout, comment elle fait pour se maintenir; définir aussi pour soulager les gens qui en sont victimes afin qu'eux aussi puissent reconnaître et comprendre ce qui leur arrive, pour ensuite agir.

Chacune de ces définitions peut s'appliquer au milieu de l'éducation, en prenant en considération chacun des acteurs qui y sont impliqués. Elles peuvent donc être vécues dans le cadre de toutes les combinaisons possibles : direction-enseignants, entre collègues, enseignantes-étudiantes, étudiants-enseignants, entre étudiantes-étudiants, dans les

4 Regroupement provincial des maisons d'hébergement et de transition pour femmes victimes de violence conjugale, *Un grain de sable dans l'engrenage : pistes de solution pour contrer la violence conjugale*, p. 21 in Prud'homme 2002 : 8).

milieux de stage, avec des personnes extérieures à l'établissement, c'est-à-dire sans lien fonctionnel avec l'établissement, etc.

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 souvent 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. (Prud'homme 2002). 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 (Quine 1999). C'est d'ailleurs ce principe qui guide les articles de la Loi sur les normes du travail. Ainsi, lorsque la façon d'exprimer la 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.

Bien qu'ils puissent prendre racine dans un conflit non résolu, on doit aussi distinguer la violence et le harcèlement psychologique 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 chose » (Prud'homme 2002 : 11). En fait, dans la plupart des démarches de groupe le conflit est inévitable. Comme il origine 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 à 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 conflits. (Lyndsay J. et Turcotte D. 2001). À cet égard, 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 changement. » (2001 : 22).

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 qui porteraient sur des préjugés. Le conflit devient violence lorsqu'une des deux parties décide qu'elle aura le dessus sur l'autre, parfois jusqu'à lui faire perdre son identité. L'intimidation ou les brimades s'expriment par des comportements offensants, imprévisibles, injustes envers une ou plusieurs personnes. On ne peut parler de harcèlement ni d'intimidation si les personnes impliquées ont un même niveau de pouvoir dans une relation professionnelle conflictuelle et qu'elles arrivent à résoudre leur conflit interpersonnel.

La violence au travail implique que la victime a moins de pouvoir que l'agresseur. Ce déséquilibre peut être d'ordre formel (ligne hiérarchique) ou de source informelle (expérience dans l'organisation, connaissance des points faibles de la victime). Et, comme le souligne Prud'homme (2002), bien que dans la société québécoise il y ait dénonciation de la violence de façon générale, certaines normes sociales implicites font en sorte que des personnes ou des groupes de personnes peuvent sentir une certaine légitimité à recourir à la violence envers une autre personne ou un autre groupe de personnes dû à leur place dans la hiérarchie sociale; par exemples les rapports liés au sexisme ou au racisme, les enseignantes ou les enseignants et la clientèle étudiante, les cadres et les travailleuses ou les travailleurs.

La violence au travail ne doit pas non plus être confondue avec un rapport de force stratégique, par exemple entre le syndicat et la partie patronale. Elle diffère également de l'exercice d'un pouvoir ou d'une autorité que confèrent certaines fonctions administratives; 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 une série de définitions afin de cerner les multiples facettes du harcèlement psychologique et de la violence au travail.

2.5.1 La violence au travail

La violence au travail est présente quand un individu ou un groupe d'individus porte atteinte par ses comportements ou par ses attitudes, à la sécurité ou à l'intégrité psychologique d'un autre individu ou groupe d'individus, et ce, que cela soit de façon intentionnelle ou non.

2.5.2 La violence organisationnelle

« Il y a violence organisationnelle quand un individu ou un groupe d'individus oeuvrant pour une organisation donnée, par des comportements excessifs par rapport aux normes connues et partagées dans un milieu de travail donné, porte atteinte, de manière intentionnelle ou non intentionnelle, à l'intégrité physique ou psychologique ou à la sécurité d'un autre individu ou groupe d'individus oeuvrant pour l'organisation. » (CSN 2003 : 5)

Comme le soulignent Arousseau et Landry (1996), la violence organisationnelle est essentiellement une violence de nature psychologique, les sévices corporels étant plus souvent assez manifestement identifiables et sanctionnés par les lois.

2.5.3 Harcèlement psychologique

Dans la LNT, l'article 81.18 définit ainsi le harcèlement psychologique :

« Pour l'application de la présente loi, on entend par *harcèlement psychologique* une conduite vexatoire se manifestant soit par des comportements, des paroles, des actes ou des gestes répétés, qui sont hostiles ou non désirés, laquelle porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique du salarié et qui entraîne pour celui-ci, un milieu de travail néfaste. 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 dans cette définition, le silence délibéré peut être aussi interprété comme étant une manifestation de harcèlement psychologique. Il faut aussi 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 sur la personne harcelée et **non l'intention** derrière les agissements du prétendu harceleur. (Morin 2003).

Dans son *Guide de sensibilisation à l'intention des employeurs et des salariés*, la CNT (2004 b) mentionne que pour déterminer s'il y a présence de harcèlement psychologique, quatre éléments doivent être présents et démontrés.

- § Une conduite vexatoire ayant un caractère de répétition ou de gravité. La conduite vexatoire est définie comme étant «une conduite qui dépasse ce qu'une personne raisonnable

estime être correcte dans l'accomplissement de son travail» (p.3)⁵. Ainsi, par leur caractère répétitif, des gestes qui semblent somme toute anodins peuvent s'avérer être du harcèlement psychologique. Un seul geste grave mais ayant un effet continu dans le temps peut aussi être considéré comme étant du harcèlement psychologique. Dans ces situations, la démonstration de la preuve doit se faire distinctement sur l'acte en question et sur l'effet dudit acte (Morin 2003).

- § Le caractère hostile et non désiré d'une conduite. Ceci n'implique pas nécessairement que la victime ait exprimé un refus ou une désapprobation claire.
- § Une atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique. Il n'est pas nécessaire qu'il y ait atteinte à la santé. La personne peut s'être sentie dévalorisée sur le plan personnel ou professionnel.
- § Un milieu de travail rendu néfaste par la conduite vexatoire.

2.5.4 *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 Leymann (1996) a été repris d'un médecin suédois qui, dans les années soixante, a identifié en milieu scolaire des comportements agressifs se développant collectivement sur de longues périodes.

⁵ «On entend par personne raisonnable une personne bien informée de toutes les circonstances et se retrouvant dans la même situation que celle vécue par le salarié qui se dit victime de harcèlement et qui conclurait elle aussi que la conduite est vexatoire.» (Commission des normes du travail 2004 b :3)

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 émissaire.

Dans certains cas extrêmes, cette forme de violence peut aussi s'avérer mortelle comme ce fut le cas, par exemple, dans les tueries perpétrées par des jeunes victimes de *mobbing* dans leurs écoles secondaires aux États-Unis.

Mais au-delà des éléments physiques ou comportementaux qui peuvent orienter le « choix » de la victime de persécution, Leymann s'est également questionné sur le rôle de l'organisation du travail plutôt que de développer une vision de la problématique qui serait uniquement centrée sur les relations interpersonnelles. Ainsi, le *mobbing* peut aussi prendre racine dans les défaillances de l'organisation du travail, de la conception des tâches et de la direction des exécutants.

2.5.5 Le harcèlement discriminatoire

Bien qu'ils constituent un phénomène en soi, le harcèlement psychologique et la violence au travail peuvent aussi se conjuguer à une autre problématique qui est le harcèlement discriminatoire.

« Le harcèlement discriminatoire est caractérisé par une conduite se manifestant entre autres par des paroles, des attitudes ou des comportements 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 de la personne. » (CSN 2003 : 6)⁶

On peut donc inclure dans ce type de harcèlement ceux plus spécifiques de harcèlement sexiste, racial et homophobe.

2.5.6 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 défavorables. » (CSN 2003 : 6)

6 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* ».

2.5.7 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 de pouvoir ou d'autorité se produit lorsqu'une personne utilise l'autorité ou le pouvoir lié à son poste ou à sa fonction pour compromettre l'emploi ou les conditions d'études d'une personne ou d'un groupe de personnes et qui a comme effet de nuire à son rendement au travail ou aux études ou à ses conditions d'exercice au travail ou aux études de façon plus large. Il peut aussi se traduire par un acharnement à pointer les faiblesses ou les lacunes aux seules fins d'humilier ou de diminuer une personne subalterne.

L'abus de pouvoir s'observe généralement au sein d'une relation entre cadres et travailleuses et travailleurs, mais il peut aussi s'observer dans d'autres contextes où il y a un rapport d'autorité comme dans les cas des relations entre les enseignantes ou les enseignants et la clientèle étudiante.

2.6 Le comité sur le harcèlement psychologique et la violence au travail : un outil à inclure dans une politique

Nous suggérons d'utiliser pour ce comité sensiblement la même structure que celle du comité contre le harcèlement sexuel développé par la FNEEQ-CSN. Pour son bon fonctionnement, il est nécessaire que l'employeur soutienne les travaux du comité.

2.6.1 Composition et nomination

Le comité contre le harcèlement psychologique et la violence au travail est formé de représentantes et de représentants des syndicats, de

l'association étudiante et de l'employeur. On doit s'assurer d'y retrouver une représentation équitable d'hommes et de femmes. Le comité désigne une personne qui coordonne l'ensemble de ses travaux.

2.6.2 Son rôle

Les responsabilités du comité sont de :

- § proposer les moyens nécessaires à une application pleine et entière de la présente politique;
- § suggérer des moyens de prévention, notamment en analysant les facteurs de risques propres à l'établissement, et sensibiliser les personnes étudiant et travaillant dans l'établissement afin de prévenir les comportements de harcèlement psychologique et de violence au travail;
- § s'assurer du suivi du traitement des plaintes;
- § nommer les personnes-ressources et constituer une liste de personnes pouvant agir comme médiatrices;
- § veiller à la diffusion de la politique contre le harcèlement psychologique et la violence au travail ainsi que la liste des personnes-ressources;
- § évaluer les besoins de formation pour les personnes concernées par l'application de la politique et planifier des activités en ce sens;
- § recevoir le rapport annuel de la coordination du comité et soumettre ce rapport à la direction de l'établissement, aux syndicats et aux associations. Ce rapport ne doit contenir aucun renseignement nominatif pouvant permettre l'identification des personnes impliquées dans des

situations de harcèlement psychologique et de violence au travail;

- § désigner les personnes appelées à siéger au comité d'enquête lorsque nécessaire;
- § veiller à ce que les plaintes soient traitées de façon efficace et impartiale, dans le respect de la politique de l'établissement et des droits des personnes concernées;
- § proposer des amendements à la politique et s'assurer de sa mise à jour.

Les comportements de harcèlement psychologique et de violence au travail peuvent être passibles de sanctions. Toutefois, en aucun cas la détermination des sanctions ainsi que les décisions relatives à leur mise en application ne relèvent du comité. Celles-ci sont du ressort de l'autorité administrative à laquelle est remis le rapport d'enquête. Si des membres de l'association des cadres siègent au comité, ils ne doivent pas siéger en tant qu'autorités appelées à appliquer des sanctions.

2.6.3 Les personnes intervenantes: rôles et responsabilités

Les membres du comité contre le harcèlement psychologique et la violence au travail, la personne qui assume la coordination du comité, les personnes-ressources et les personnes médiatrices agissent au nom de l'établissement d'enseignement à l'intérieur de leur mandat et dans le cadre de la présente politique. L'ensemble de ces personnes est tenu à la plus stricte confidentialité. L'information recueillie ne peut être transmise qu'aux intervenantes et intervenants ou aux instances expressément mentionnées dans la politique selon les modalités prévues et si l'application de celles-ci l'exige.

Les personnes-ressources

Le comité contre le harcèlement psychologique et la violence au travail nomme le nombre de personnes qu'il juge nécessaire pour agir à titre de personnes-ressources. Ces personnes sont choisies en fonction de leurs qualités personnelles et de leurs compétences professionnelles. On doit veiller à ce qu'il y ait une représentation équitable d'hommes et de femmes. La liste des personnes-ressources doit être rendue accessible dans l'établissement. Leur mandat et sa durée sont déterminés selon les règles du comité. Ces personnes ne peuvent siéger au comité.

Les personnes-ressources jouent un rôle d'accompagnement auprès des personnes plaignantes. Leur rôle est résolument partial. Il s'agit de :

- § informer les personnes plaignantes de leurs droits et recours ainsi que des démarches possibles;
- § soutenir les personnes plaignantes dans la défense de leurs intérêts;
- § identifier avec les personnes plaignantes le type d'action qu'elles souhaitent entreprendre;
- § assurer aux personnes plaignantes un soutien psychologique et technique pour la réalisation des moyens retenus;
- § assister ces personnes quant à la formulation de leur plainte et la préparation de leur dossier;
- § accompagner les personnes plaignantes, si celles-ci le désirent, lors des rencontres avec la coordonnatrice ou le coordonnateur ou lors des autres rencontres nécessaires au cheminement de la plainte;

- § évaluer, s'il y a lieu, avec la coordination du comité si la protection et la sécurité des personnes plaignantes nécessitent d'apporter des mesures correctives immédiates.

Le caractère partial du rôle des personnes-ressources fait en sorte qu'elles ne peuvent en aucun cas agir à titre de médiatrices.

La coordination du comité

Le comité sur le harcèlement psychologique et la violence au travail doit s'entendre sur la personne qui assumera la coordination du comité.

La coordonnatrice ou le coordonnateur est responsable de la mise en application de la politique contre le harcèlement psychologique et de la violence au travail et de la bonne marche des mécanismes qui y sont prévus. Cette personne doit entre autres :

- § veiller à ce que soient mis en place des moyens pour informer et sensibiliser le milieu de travail dans un objectif de prévention du harcèlement psychologique et de la violence au travail;
- § recevoir les personnes qui portent plainte et s'assurer qu'elles comprennent bien leurs droits et les divers recours prévus à la politique;
- § juger de la recevabilité de la plainte, soit de vérifier si la situation portée à son attention fait partie des objets visés par la politique en vigueur, c'est-à-dire qu'elle correspond à la définition de harcèlement psychologique et de violence au travail;
- § amorcer les procédures liées à la plainte et en assurer le suivi en conformité avec la politique;

- § lorsque des personnes mineures sont concernées, évaluer la pertinence d'informer les parents ainsi que le moment de le faire;
- § rencontrer la ou les personnes faisant l'objet d'une plainte, l'informer du contenu de la plainte et lui expliquer les procédures en conformité avec le type d'intervention prévu à la politique et souhaité par la personne plaignante;
- § évaluer, s'il y a lieu, si la protection et la sécurité des personnes plaignantes nécessitent d'apporter des mesures correctives immédiates;
- § nommer, en s'inspirant de la liste du comité et en consultation avec les personnes concernées, une personne médiatrice. Exceptionnellement, la coordonnatrice ou le coordonnateur pourra assumer la fonction de médiation. La coordination du comité assume alors ces rôles tels que décrits dans la politique;
- § présider le comité d'enquête et entendre les parties;
- § rédiger le rapport du comité d'enquête et l'acheminer aux personnes concernées;
- § appliquer les diverses procédures de conservation des dossiers;
- § rédiger un rapport annuel et le soumettre au comité contre le harcèlement psychologique et la violence au travail. Le rapport doit normalement faire état des informations suivantes :

- Ø des activités de sensibilisation, d'information et de formation du milieu pour prévenir les comportements de harcèlement psychologique et de violence au travail;
- Ø une compilation anonyme de toutes les données ou statistiques relatives au harcèlement psychologique et à la violence au travail dans l'établissement, que les situations aient conduit à une plainte formelle ou non;
- Ø des recommandations pour améliorer la portée et l'efficacité de la politique contre le harcèlement psychologique et la violence au travail.

La médiatrice ou le médiateur

Le comité contre le harcèlement psychologique et la violence au travail dresse une liste de personnes susceptibles d'agir comme médiatrice ou médiateur. Ces personnes peuvent faire partie du personnel de l'établissement ou provenir de l'extérieur. Le rôle de la médiatrice ou du médiateur est de :

- § rencontrer séparément les personnes concernées;
- § transmettre les propositions d'entente aux personnes concernées;
- § rédiger un compte rendu des résultats de la médiation et le transmettre à la coordination du comité.

La conservation des plaintes

Les différents dossiers sont conservés sous clé par la coordination du comité. À l'exception du rapport d'enquête ayant mené à des sanctions disciplinaires, en aucun temps l'employeur, le syndicat ou les associations

ne peuvent exiger leur production puisque seuls un arbitre ou les tribunaux ont ce pouvoir.

Les dossiers de plaintes sont conservés pendant une période de cinq ans à partir de la fermeture du dossier et sont détruits au terme de ce délai. Les dossiers de plaintes non fondées sont détruits dès leur fermeture.

Durée des mandats

Le mandat des personnes membres du comité contre le harcèlement psychologique et la violence au travail est d'une durée de deux ans et est renouvelable. Pour assurer un meilleur suivi des dossiers, ces personnes sont remplacées selon le principe de l'alternance. Le mandat des personnes-ressources est déterminé et renouvelable selon les règles du comité.

2.6.4 Le processus d'intervention lors du dépôt d'une plainte

Lorsqu'une personne désire porter plainte pour harcèlement psychologique ou violence au travail, elle peut le faire auprès d'une personne-ressource nommée par le comité ou auprès de la personne qui coordonne le comité.

Suite à la formulation de la plainte, diverses interventions formelles ou informelles peuvent être entreprises, selon la volonté de la personne plaignante.

Tout au long du processus, la personne plaignante peut se faire accompagner d'une personne-ressource ou d'une personne de son choix. Elle conserve en tout temps le contrôle de son dossier et peut à n'importe quel moment arrêter le processus.

La personne faisant l'objet de la plainte peut aussi se faire accompagner par une personne de son choix.

Dès la première étape, la personne plaignante doit être informée de ses droits et des différents recours possibles afin de l'aider à bien identifier le type d'action souhaitée.

La coordonnatrice ou le coordonnateur doit juger de la recevabilité de la plainte avant d'entreprendre tout processus d'intervention.

Le processus informel lors du dépôt d'une plainte

La personne plaignante peut décider d'opter pour des procédures dites informelles. Ces procédures sont facultatives. Cette façon de procéder consiste à tenter de régler la situation en intervenant de façon informelle, et ce, dans les plus brefs délais, auprès de la personne faisant l'objet d'une plainte. Par exemple, la coordonnatrice ou le coordonnateur peut simplement faire part verbalement ou par écrit à la personne mise en cause des gestes qui lui sont reprochés en lui demandant d'y mettre fin. Elle peut aussi lui remettre une copie de la politique. Beaucoup de situations se règlent ainsi sans qu'il soit nécessaire d'aller plus loin dans le processus.

Lors du dépôt d'une plainte, la coordination du comité communique avec la personne faisant l'objet de la plainte dans les plus brefs délais.

La coordination du comité assure un suivi de la démarche auprès des personnes concernées.

La personne plaignante peut également demander à la coordonnatrice ou au coordonnateur des mesures pour entreprendre un processus de médiation.

Le processus formel - l'enquête

Il y a ouverture d'un processus d'enquête dans les cas suivants :

- § la personne plaignante ne souhaite pas recourir à un processus informel;

§ il y a eu échec des processus informels et la personne plaignante souhaite poursuivre ses démarches.

Les délais à respecter quant au dépôt d'une plainte et à son traitement ne peuvent être en deçà de ceux prévus à la LNT, soit dans les quatre-vingt-dix jours de la dernière manifestation de la conduite reprochée (art. 123.7). Si la convention collective prévoit des recours, la personne désirant porter plainte doit le faire selon les paramètres de la convention (art. 81.20).

La coordonnatrice ou le coordonnateur procède à l'analyse de la plainte avec les personnes désignées par le comité. Dans la mesure du possible, ces personnes devraient provenir du même syndicat ou association que les parties en cause.

Le comité d'enquête détermine le bien-fondé de la plainte en analysant les faits allégués de façon impartiale.

La personne plaignante peut être accompagnée de la personne-ressource ou d'une personne de son choix; la personne faisant l'objet de la plainte peut être accompagnée d'une personne de son choix.

L'enquête se déroule à huis clos. Le comité peut demander de consulter les témoins qu'il juge pertinent en lien avec les faits allégués. Il entend ces témoins ainsi que chacune des parties séparément. Le comité d'enquête se prononce sur le bien-fondé de la plainte après avoir entendu les différentes parties.

À la fin de l'enquête, la coordonnatrice ou le coordonnateur rédige le rapport dans les meilleurs délais et le transmet aux autorités administratives responsables, aux membres du comité d'enquête et aux personnes des deux parties en cause. Dans le cas où une plainte est déclarée non fondée, le rapport est transmis uniquement aux parties en cause et aux membres du comité d'enquête.

Si le rapport inclut des recommandations de mesures correctives, celles-ci ne doivent en aucun cas spécifier de sanctions disciplinaires ou encore de mesures qui relèveraient de la responsabilité de l'employeur. Toutefois, l'autorité administrative devra informer le coordonnateur ou la coordonnatrice des suites au dossier.

Dans les cas où l'autorité administrative impose des sanctions, elle remet le rapport d'enquête au syndicat ou à l'association.

Les représailles

Quel que soit le processus d'intervention, formel ou informel, aucune forme de représailles ne doit être tolérée ni à l'endroit d'une personne qui a porté plainte ni à l'endroit d'une personne qui aurait témoigné au cours d'une enquête. Les gestes de représailles peuvent être considérés comme une manifestation de harcèlement psychologique ou de violence au travail et être traités comme tel.

2.6.5 Les autres recours

Même si une personne utilise les mécanismes décrits plus haut, elle ne perd en aucun temps son droit de se prévaloir d'autres recours tels une procédure de grief si elle est syndiquée ou de s'adresser directement aux tribunaux.

Pour en savoir davantage sur les autres recours juridiques, nous vous invitons à vous référer à l'annexe I, tiré de la *Politique de prévention de la violence et du harcèlement au travail* de la CSN (2003).

La présente politique n'a pas non plus pour effet de soustraire une personne qui se rendrait coupable d'actes de harcèlement ou de violence des sanctions prévues aux lois et codes en vigueur.

CHAPITRE 3

APPLICATION DE LA POLITIQUE

Le chapitre sur l'application de la politique *Harcèlement et violence au travail - politique type, guide de prévention et d'intervention* est inspiré du chapitre 3 de la Politique type de la FNEEQ-CSN sur le harcèlement sexuel.

3.1 Confidentialité

Bien que la plainte déposée soit confidentielle, 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, le comité d'enquête, l'administration du collège, le syndicat). Toutefois, à chaque étape du processus, les personnes impliquées au dossier doivent s'engager à préserver la confidentialité. La personne qui fait l'objet de la plainte devra évidemment être informée des faits qui lui sont reprochés.

3.2 La médiation

La médiation entre les diverses parties est un mécanisme intéressant dans la mesure où les deux parties se prêtent à l'exercice de bonne foi. Il s'agit d'un processus informel et confidentiel qui peut faciliter le règlement d'une situation problématique sans qu'il y ait nécessité d'avoir recours au processus d'enquête. Toutefois, même si le processus d'enquête est entamé, on peut y recourir à tout moment si toutes les parties concernées sont d'accord.

La médiation joue un rôle de sensibilisation et d'éducation important. Il suffit parfois d'une seule rencontre pour que la personne qui fait l'objet de la plainte prenne conscience de l'impact des gestes posés ou des commentaires adressés à la victime.

Une médiation hâtive n'est pas toujours souhaitable, il faut parfois faire descendre la tension avant de s'y engager. De même, ce mécanisme n'est pas nécessairement approprié à toutes les situations, par exemples si une des deux parties se sent désavantagée ou particulièrement vulnérable face à l'autre, ou encore si la nature du geste reproché est d'un niveau de gravité tel qu'il pourrait nécessiter l'application de mesures disciplinaires majeures comme un congédiement.

Les compétences requises lors d'une médiation, le processus ainsi que le règlement ont été largement détaillés dans la *Politique type et guide d'application contre le harcèlement sexuel* de la FNEEQ-CSN. Nous en rappellerons ici les principaux éléments et nous ferons une mise à jour.

3.2.1 Les compétences requises lors d'une médiation

Le comité contre le harcèlement psychologique et la violence au travail peut se doter d'une banque de personnes, qui font partie du personnel ou qui proviennent de l'extérieur, et qui peuvent agir à titre de médiatrices. Les parties en cause doivent donner leur accord quant au choix de la médiatrice ou du médiateur. Compte tenu du fait qu'en cas d'échec de la médiation la coordonnatrice ou le coordonnateur peut être amené à participer à l'enquête, celle-ci ou celui-ci ne devrait être impliqué dans une médiation qu'à titre exceptionnel.

La personne médiatrice doit :

- § avoir une bonne connaissance des processus de médiation et être capable de situer les limites de son intervention dans le cadre de la politique contre le harcèlement psychologique et la violence au travail;
- § être capable d'impartialité et démontrer des habiletés d'écoute ainsi qu'une bonne capacité de transmettre le contenu de la médiation;
- § être capable d'évaluer s'il est possible ou non d'obtenir un règlement suite à la médiation.

Les personnes-ressources agissant dans un dossier ne devraient jamais y agir comme médiatrice, puisqu'elles ont un rôle de soutien auprès de la personne-plaignante. Par conséquent leur rôle est essentiellement partial.

3.2.2 Le processus de médiation

D'entrée de jeu, la médiatrice ou le médiateur doit expliquer son rôle à chacune des parties ainsi que les suites possibles de la plainte. Au début du processus, la personne plaignante et celle qui fait l'objet de la plainte ne seront pas mises en présence l'une avec l'autre. Par la suite, selon la nature de la plainte, le déroulement de la médiation et la volonté des parties, il sera possible de tenir une rencontre entre les deux parties en présence de la personne médiatrice.

- § Bien qu'il n'y ait pas de délai fixe pour agir en médiation, il faut toutefois éviter les délais indus qui auraient pour effet d'entraîner une détérioration de la situation.
- § Les deux parties peuvent être accompagnées d'une personne de leur choix. Dans le cas de la personne plaignante, elle peut choisir d'être accompagnée d'une personne-ressource.
- § La réussite d'une médiation repose d'abord et avant tout sur le fait que les deux parties sont d'accord pour recourir à ce moyen. Le refus de l'une ou de l'autre des deux parties de se soumettre à une médiation ne saurait être retenu contre elle lors de la procédure d'enquête.
- § La médiatrice ou le médiateur doit garantir le caractère confidentiel de la démarche et s'assurer que celle-ci s'accomplira dans un bon climat de confiance.

Dans un premier temps, la médiatrice ou le médiateur informe la personne mise en cause des demandes de la victime sans qu'il y ait confrontation entre les parties. Ensuite, on intervient auprès de chacune des parties,

séparément ou ensemble, selon le déroulement et si les deux parties sont d'accord. À tout moment du processus, on peut proposer un règlement à la lumière des demandes et des réponses des deux parties.

Si une des deux parties refuse ou décide de ne pas se présenter, on considérera qu'il y a échec de la médiation.

En cas d'échec de la médiation, la médiatrice ou le médiateur en informe par écrit la coordonnatrice ou le coordonnateur du comité. Celle-ci ou celui-ci en informe ensuite les deux parties et demande à la personne plaignante si elle désire poursuivre la démarche. Le cas échéant, elle devra signer un nouveau document qui autorisera la formation d'un comité d'enquête qui assurera la poursuite du traitement de la plainte.

3.2.3 Le règlement obtenu à la suite d'une médiation

Le médiateur ou la médiatrice consigne par écrit les éléments relatifs à l'entente survenue entre les parties. Ceux-ci peuvent être de divers ordres :

Par exemple :

- § la modification des comportements reprochés;
- § l'interdiction de tout contact entre la personne mise en cause et la personne plaignante dans l'établissement ou à l'extérieur de l'établissement.

Le médiateur ou la médiatrice transmet le document du règlement signé par les parties en cause à la coordonnatrice du comité.

S'il y a représailles de la part de la personne mise en cause ou si celle-ci ne se conforme pas au règlement, la personne responsable pourra passer à l'étape de l'enquête si la victime y consent.

Tant qu'il n'y a pas de règlement, la participation à un processus de médiation ne prive pas la personne plaignante de ses autres recours.

Une médiation et une enquête sont deux processus distincts et étanches. Afin de préserver la crédibilité du processus de médiation, les informations recueillies en cours de médiation ne pourront être versées au dossier de l'enquête.

3.3 L'enquête

Les éléments concernant le comité d'enquête et le déroulement de celle-ci ont été largement détaillés dans la Politique contre le harcèlement sexuel de la FNEEQ-CSN. Nous en rappellerons ici les principaux éléments et nous ferons une mise à jour, notamment à la lumière de la Politique de prévention de la violence et du harcèlement au travail de la CSN et des autres travaux du comité femmes de la FNEEQ-CSN.

À l'instar de la Politique type contre le harcèlement sexuel de la FNEEQ-CSN nous recommandons que le comité d'enquête soit formé de trois personnes, ce qui permet à la fois de bien distribuer les tâches reliées au processus d'enquête et de tirer des conclusions unanimes ou majoritaires lors de la rédaction du rapport.

Lorsqu'il y a nécessité d'une enquête, le comité contre le harcèlement psychologique et la violence au travail désignent les personnes appropriées pour siéger à ce comité avec la coordonnatrice ou le coordonnateur. Les personnes désignées devraient provenir, si possible, des mêmes catégories de personnel que celles de la partie plaignante que celle de la partie mise en cause.

3.3.1 Les principes et les limites qui doivent guider une enquête en matière de harcèlement psychologique et de violence au travail

Bien qu'il n'en ait pas l'obligation légale, le comité d'enquête doit mener ses travaux en conformité avec les règles de justice naturelle⁷, soit le droit d'être entendu ainsi que la règle d'impartialité. En effet, le fait de respecter ces principes confère une légitimité essentielle au bon déroulement du travail d'enquête ainsi qu'à une saine gestion d'une politique institutionnelle contre le harcèlement psychologique et la violence au travail.

Le droit à une défense pleine et entière dans ce cadre

Le comité d'enquête de la présente politique n'est pas un tribunal judiciaire ou quasi judiciaire qui aurait été mis sur pied dans le cadre d'une loi. Contrairement à un tribunal d'arbitrage par exemple, il n'a pas d'assises légales. Il s'agit plutôt d'une structure élaborée à partir de la volonté commune de diverses instances dans un établissement d'enseignement d'agir sur le harcèlement psychologique et la violence au travail. Les pouvoirs de ce comité se limiteront à ce que les parties auront négocié entre elles. Il 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 temps inclure la détermination de sanctions, cette responsabilité relevant de l'autorité administrative de l'établissement d'enseignement.

Comme il n'est pas une instance décisionnelle, le comité n'a pas d'obligation juridique. Donc, personne ne peut être forcé d'être assujéti à la procédure d'enquête. Cependant, comme les assises du pouvoir du comité contre le harcèlement et la violence au travail sont d'ordre politique, la manière dont il interviendra lui permettra de consolider sa légitimité et sa crédibilité. En ce sens, il a l'obligation morale de s'inspirer des règles de

⁷ Pour des informations juridiques complémentaires concernant le principe de justice naturelle, nous vous référons au chapitre 10 de la Politique type de la FNEEQ contre le harcèlement sexuel (2000).

justice naturelle, c'est-à-dire d'informer adéquatement quiconque faisant l'objet d'une plainte des faits qui lui sont reprochés et d'être entendu par le comité d'enquête.

3.3.2 Le déroulement de l'enquête

Le travail de préparation lors d'une enquête est très important. Il faut veiller entre autres à prévoir suffisamment de temps pour chaque témoignage et à établir une liste de questions à préparer pour chacun d'eux. Généralement, le comité doit entendre d'abord la partie plaignante et ses témoins, puis la partie qui fait l'objet d'une plainte et ses témoins. Toutes les personnes qui témoigneront devront être entendues séparément. On doit rappeler à chacune d'entre elles de respecter la confidentialité.

Voici quelques règles à suivre lors d'un témoignage :

- § Prendre des notes claires et complètes de chacun des témoignages.
- § Il est préférable que cela soit la même personne qui pose les questions.
- § Témoigner dans une enquête est anxiogène. On doit tenter de détendre l'atmosphère et ne pas bousculer les témoins.
- § Questionner sur les faits et demander des précisions afin de s'assurer de notre bonne compréhension. Éviter les questions suggestives ou dont les réponses pourraient être sujettes à interprétation comme : avez-vous été victime de harcèlement ? Se centrer sur les comportements et les gestes posés.
- § Vérifier quelle est la volonté de la partie plaignante quant à la résolution de la situation, ce qu'elle souhaite comme solutions.

- § Éviter la rigidité lors de l'entrevue afin de ne pas se couper d'informations pertinentes.
- § Le comité doit rester neutre jusqu'à la fin et procéder avec équité, c'est-à-dire en évitant les partis pris, les préjugés et les jugements de valeur. Il doit éviter toute attitude ou commentaire qui pourrait laisser entendre que son idée est faite.
- § Si le comité doit rester neutre, il peut toutefois demander le point de vue, la perception des témoins : « Y a-t-il des personnes qui devraient être entendues par le comité ? »
« Le comportement de la personne dérangeait-il la personne qui dépose la plainte ? »
- § Le comité peut décider d'élargir l'enquête et faire témoigner d'autres personnes, surtout si le déroulement de l'enquête démontre que d'autres personnes auraient pu subir une situation semblable de la part de la partie en cause.
- § Lors d'un processus d'enquête, on doit éviter de discuter de la situation seul à seul avec des témoins, ce qui aurait pour effet de nuire à la crédibilité du processus d'enquête.
- § La partie plaignante peut être accompagnée de la personne-ressource pour qu'elle puisse lui apporter du soutien. Elle peut aussi choisir de se faire accompagner par une autre personne de son choix. La personne mise en cause peut aussi se faire accompagner. Dans les deux cas, les personnes qui accompagnent jouent un rôle d'observatrices et non de représentation.
- § La personne mise en cause peut refuser de témoigner, mais elle ne peut envoyer quelqu'un d'autre le faire à sa place.

3.3.3 Le rapport d'enquête

Dans le rapport d'enquête, on doit 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 sont mises en cause;
- § Un résumé non nominatif de la version des autres témoins.

Le 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 et en se basant sur les faits rapportés.

La conclusion du comité pour déterminer s'il y a eu ou non harcèlement psychologique ou violence dans la situation rapportée doit évidemment être en lien avec la définition établie dans la politique et reposer sur une solide argumentation. 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 harcèlement ou de violence, leur fréquence, les dommages causés, notamment en lien avec les conséquences sur les conditions de travail ou d'études, les conséquences physiques, psychologiques, matérielles ou financières. 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.

Le rapport d'enquête peut inclure des recommandations de mesures correctives de type administratif, comme un changement d'horaire ou de lieu de travail. Ces recommandations n'ont pas de valeur d'obligation. L'employeur peut décider d'imposer des mesures disciplinaires en se basant sur les conclusions du rapport d'enquête. Toutefois, la décision

d'imposer des mesures disciplinaires et des sanctions relève du droit de gérance de l'employeur et non des prérogatives du comité.

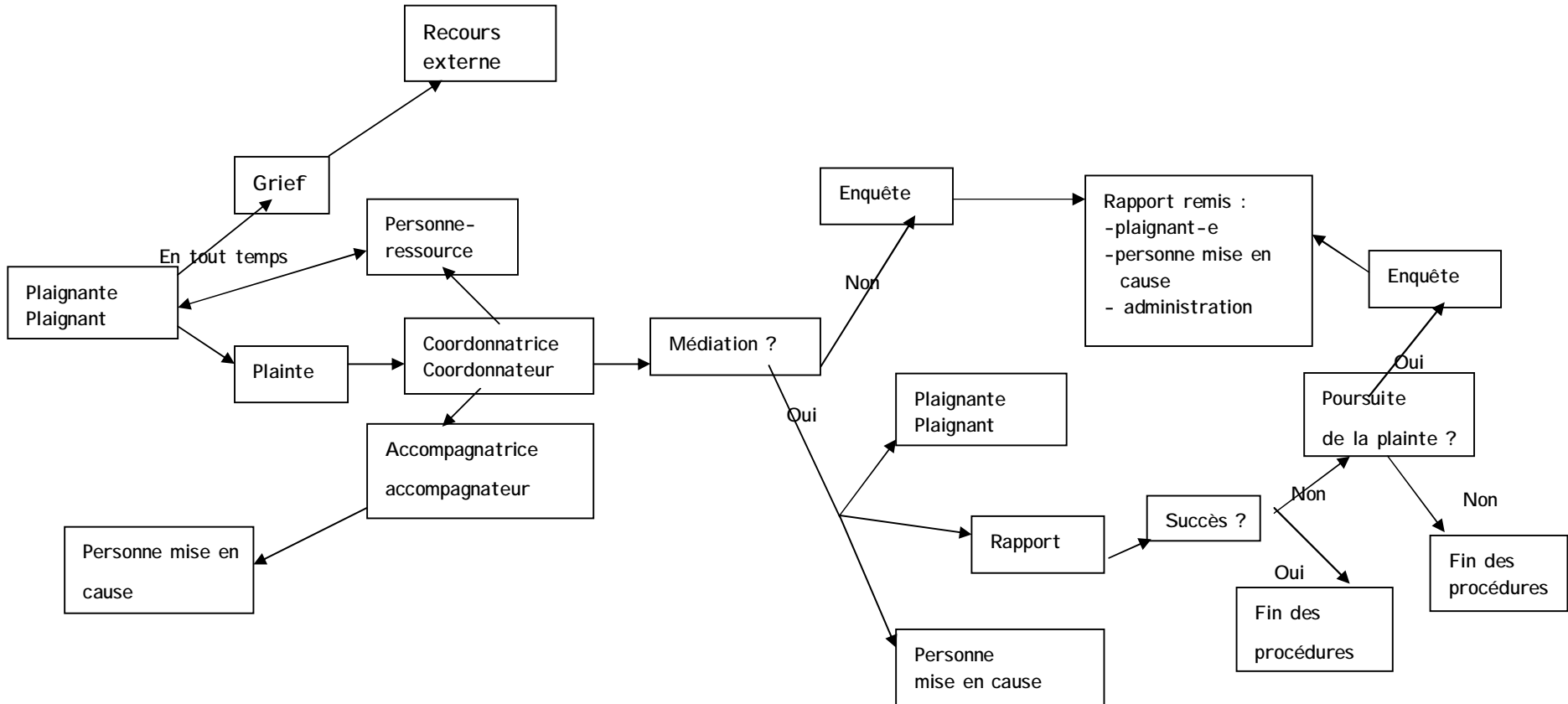
Il est important de se rappeler :

- § Lors de l'évaluation de la preuve, il faut se rappeler que certains éléments ne sont pas admissibles, notamment le passé sexuel de la victime ou sa tenue vestimentaire dans les cas de harcèlement sexuel.
- § Les conclusions du rapport reposent sur une preuve prépondérante, c'est-à-dire évaluer les faits en faisant ressortir ce qui apparaît le plus crédible et le plus probant. Ce type de preuve est différente de celle à démontrer en matière criminelle qui implique d'établir une preuve hors de tout doute raisonnable.
- § L'analyse de la situation doit se baser sur la nature des gestes reprochés et sur leurs effets plutôt que sur l'intention de la personne mise en cause.
- § L'évaluation des faits doit être mise en lien avec les définitions de harcèlement psychologique et de violence au travail, en indiquant clairement les motifs qui justifient la conclusion.

3.4 L'enquête syndicale

Pour en savoir davantage sur l'enquête syndicale, nous vous invitons à vous référer à l'annexe II, tiré de la *Politique de prévention de la violence et du harcèlement au travail de la CSN (2003)*.

TABLEAU SYNTHÈSE DU CHEMINEMENT D'UNE PLAINTE
POUR HARCÈLEMENT ET VIOLENCE AU TRAVAIL



DEUXIÈME PARTIE :
LA PROBLÉMATIQUE
DU HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE
ET LA VIOLENCE AU TRAVAIL

CHAPITRE 4

LES FACTEURS DE RISQUES

Plusieurs éléments peuvent être à l'origine d'une situation de harcèlement psychologique ou de violence au travail. La première réaction est souvent de relier la situation aux caractéristiques personnelles des protagonistes et de reléguer au domaine privé le choix des solutions pour résoudre le problème. Toutefois, l'étude de plusieurs situations nous permet d'identifier certaines constantes et de cerner des facteurs de risques qui vont bien au-delà des relations interpersonnelles et des caractéristiques individuelles. Bien qu'ils ne soient pas nécessairement prédictifs, reconnaître ces facteurs permet d'intervenir le plus tôt possible dans le processus et ainsi, de prévenir l'apparition de situations problématiques ou encore de les empêcher de dégénérer.

Les facteurs de risques peuvent être de divers ordres :

- § ils peuvent prendre racine dans certaines valeurs sociales, dans une conjoncture sociale ou politique donnée;
- § ils peuvent être liés à la distribution du pouvoir dans un établissement, ou encore,
- § ils peuvent être liés à l'organisation physique du lieu de travail.

L'enseignement en soi constitue un facteur de risque quant à la violence provenant de la clientèle. En effet, « il semblerait que l'on retrouve la violence chez des clients principalement dans les secteurs de l'éducation, de la santé et des services sociaux » (Guberman et Plante 1998 :4). Dans les pages qui suivent, nous avons choisi de nous en tenir à l'identification de

facteurs qui sont liés à l'organisation du travail, et plus particulièrement au monde de l'enseignement.

4.1 Compétitivité, productivité et culture de l'excellence

Le contexte socioéconomique mondial contribue à l'augmentation de l'incidence et de la prévalence du harcèlement psychologique et de la violence au travail. En effet, le contexte de mondialisation demande aux organisations du travail d'adopter des façons de faire basées sur la recherche de la compétitivité et de la productivité à tous crins, et ce, tant dans le secteur privé que public. À ce titre, Moreau (1999 : p.31) cite Ricardo Petrella qui estime que la compétitivité « [...] a cessé de constituer un *moyen d'être* pour devenir l'objectif principal non seulement des entreprises mais aussi de l'État et de la société tout entière. » Or, beaucoup d'études démontrent que les milieux de travail les plus à risque en matière de harcèlement psychologique et de violence au travail sont ceux qui sont confrontés à des situations de compressions budgétaires, de réduction de personnel, d'une surcharge de travail et où l'on demande d'accroître la productivité malgré ce contexte. Il s'installe alors une culture organisationnelle contaminée par le silence quant aux faiblesses du système, puisque malgré le contexte difficile, il faut tenir le coup et maintenir la structure en place (Moreau 1999). Ainsi, on développe une attitude de banalisation de la violence. Avec le temps, cette tolérance contamine la culture du milieu de travail, les comportements violents sont perçus comme faisant partie de la norme ou encore, le mur du silence s'épaissit de façon telle qu'il devient difficile de le franchir (Guberman et Plante 1998).

Qui dit augmentation de la productivité dit évidemment augmentation de la charge de travail et mises à pied de personnel. On pousse les travailleuses et les travailleurs à se surinvestir et à se rendre au bout de leurs capacités d'adaptation sans leur assurer de stabilité en emploi, bref de se donner sans compter pour le bien de l'entreprise sans qu'il y ait juste reconnaissance de

l'effort fourni et du coût de cet effort. La précarité en emploi est identifiée comme facteur de risques quant à l'anxiété et à la dépression et elle accroît la vulnérabilité des individus à la violence psychologique. Il n'est pas étonnant que dans un tel contexte s'installent la peur de faire des erreurs et une méfiance généralisée.

Une autre valeur qui marque les organisations du travail à l'heure actuelle est la recherche de l'excellence. Seulement, il semble que l'on donne une signification bien particulière à cette valeur. Il s'agit plutôt de la recherche de la performance, de l'efficacité à tout prix. Il faut être rapide, n'accuser aucune perte de temps, même le temps de partager les expertises et de transférer les expériences aux nouveaux et nouvelles collègues. Les « recrues » doivent embarquer rapidement dans le train et ceux et celles qui y sont depuis longtemps subissent des pressions afin de prendre leur retraite s'il leur est plus difficile de suivre le rythme. Il y a un glissement quant à la signification du concept d'excellence qui, autrefois, s'enracinait dans la pérennité et la durabilité et qui maintenant s'inscrit dans l'éphémère et la capacité de se renouveler continuellement afin de faire face à la vitesse à laquelle se produisent les changements dans le domaine de la technologie et de la communication. « Exceller, c'est, par conséquent, l'emporter sur les autres avec la précarité que cela implique, mais c'est aussi l'emporter sur soi-même. » (Moreau 1999 : 32). Cet état de fait accroît nécessairement le stress au travail et cultive davantage des valeurs de compétition interpersonnelle plutôt que de solidarité et de coopération et ce, paradoxalement, dans un contexte où l'on pose de plus en plus la nécessité du travail d'équipe pour favoriser la productivité. Cette situation augmente évidemment le risque de produire un climat susceptible d'induire des incidents de violence psychologique.

Du côté des patrons, l'observation de comportements abusifs se fait le plus souvent dans les contextes où la culture organisationnelle du milieu de travail est plutôt traditionnelle, hiérarchique et autocratique (Moreau 1999).

En fait, toutes ces situations sont susceptibles d'augmenter le stress organisationnel et ainsi de conduire à des situations de violence au travail. En ce sens, Levrault cerne cinq grands facteurs qui sont « les processus inadéquats de décision; les surcharges de travail ou la sous-utilisation des compétences; les conflits de rôles; le manque de soutien professionnel le manque de leadership des gestionnaires » (*in* Moreau 1999 : 46). Spécifions aussi qu'aujourd'hui, le harcèlement psychologique et la violence au travail ne se limitent pas qu'à l'établissement d'enseignement comme tel puisque avec les technologies de l'information le domicile se transforme parfois en lieu de travail.

Dans un tout autre ordre d'idée, nous tenions à rappeler un autre facteur de risques, indirectement lié à l'organisation du travail celui-ci. Il s'agit de se retrouver minoritaire dans un groupe majoritaire - être femme dans un milieu traditionnellement masculin, être membre d'une minorité visible - peut augmenter le risque d'être victime d'exclusion, voire de violence directe. Par exemple, si l'on combine ce facteur avec un contexte de précarité d'emploi, les traditionnelles accusations de « voleurs de jobs » et tout ce qui s'en suit peuvent rapidement refaire surface ! L'exclusion peut aussi s'exercer en ne facilitant pas l'intégration de la personne nouvellement arrivée, notamment en la maintenant dans l'ignorance des normes formelles et informelles du groupe, ou encore en refusant d'adapter ces normes si celles-ci s'avèrent discriminatoires envers cette personne. Par exemple, en proférant des blagues homophobes en présence d'un travailleur homosexuel ou en affichant du matériel pornographique dans un milieu de travail traditionnellement masculin soudainement confronté à l'arrivée d'une femme.

4.2 Facteurs de risques propres au milieu de l'enseignement

Au-delà des particularités propres aux universités, aux cégeps, ainsi qu'aux écoles primaires et secondaires, plusieurs normes culturelles peuvent être

communes à différents univers d'enseignement et constituer des facteurs de risques non seulement en matière de santé mentale, mais aussi au plan de la violence au travail.

Une constante quant aux conditions de travail peut s'observer dans tous les ordres d'enseignement. Année après année, le personnel enseignant doit toujours faire plus, sans qu'il y ait ajout de ressources. La tâche augmente sans cesse dans un contexte où le discours social dévalorise le travail enseignant, où les taux de réussite et de diplomation sont considérés comme les seuls critères de qualité et de performance, et où l'on remet même régulièrement en question l'existence d'un de ces ordres d'enseignement, soit le niveau collégial. Dans cette partie du document, nous traiterons tant des éléments qui peuvent s'avérer communs à tous les milieux de l'enseignement qu'à certaines particularités que l'on retrouve dans l'un ou l'autre des ordres d'enseignement.

4.2.1 Sens du travail enseignant dans les établissements scolaires: enjeux sur les conditions de travail

La représentation sociale que l'on se fait de l'organisation du travail dans les établissements scolaires est souvent associée à un lieu de démocratisation du travail et d'espace de liberté pour les gens qui y travaillent, en opposition aux autres sphères du marché de l'emploi. En fait, surtout dans les milieux de l'enseignement supérieur, il est vrai que l'autonomie professionnelle y est une valeur fondamentale. Les tâches sont complexes, exigent une bonne dose de créativité et permettent d'exercer un certain contrôle sur le travail. Or, la logique organisationnelle des établissements scolaires est de plus en plus incompatible avec ces représentations du travail. La dimension gestionnaire du travail domine les établissements scolaires et s'inscrit de façon croissante dans une logique mercantile. Même si en apparence, les enseignantes et les enseignants jouissent d'une liberté dans l'organisation de leur temps et de leur travail, ce semblant de liberté a pour effet pervers de

surcharger leurs tâches et d'augmenter le stress et les inquiétudes. Bref, le travail en enseignement ne se termine jamais. Il accompagne les enseignantes et les enseignants à l'intérieur comme à l'extérieur du milieu de travail. L'informatisation du travail accentue cette donnée et contribue à la désagrégation des frontières entre la sphère privée et la sphère du travail. L'autonomie professionnelle devient alors subordonnée aux normes générées par la productivité et la compétitivité.

Les cégeps sont confrontés à une situation particulière quant à l'organisation du travail. Le principal lieu de débats et de décisions pédagogiques est l'assemblée départementale. On y retrouve des tâches aussi variées que la définition des objectifs et des méthodes pédagogiques à appliquer dans le cadre de l'enseignement de la discipline, l'analyse des besoins et des ressources humaines et matérielles du département, en passant par l'accompagnement professionnel des nouveaux enseignants et des nouvelles enseignantes. Bien qu'étant un outil indispensable à conserver, les assemblées départementales deviennent parfois le théâtre de conflits, souvent liés à l'augmentation de la tâche et aux ressources qui ne suivent pas, comme en témoignent les récentes révisions de programmes. Lorsque vient la nécessité de distribuer les nouveaux éléments de tâches qui s'ajoutent, il arrive parfois que certaines personnes aient un sentiment d'injustice face à des collègues qui, pour toutes sortes de raisons, préfèrent orienter leurs énergies ailleurs au travail, comme par exemple, la rédaction d'un cahier de notes de cours, tâche elle aussi fort légitime. La réflexion que nous devons mener à cet effet vise à éviter que les décisions collectives ne glissent progressivement vers la construction d'une tyrannie de la majorité.

4.2.2 Les normes liées à la performance, à la productivité, à la concurrence et à la compétition

Les valeurs de compétitivité et de performance qui prévalent dans tous les milieux de travail depuis les dernières années contaminent évidemment aussi

le milieu de l'enseignement. Ces normes apportent leurs lots de pressions et assiègent l'expérience enseignante. Elles génèrent des conditions de travail stressantes, sources de frustrations et de tensions, peu orientées vers des valeurs de solidarité et de support mutuel. Un des exemples les plus patents s'incarne dans la montée fulgurante de l'utilisation des palmarès qui viennent normaliser la concurrence et la compétition entre les écoles ou les collèges et même les universités.

Au niveau collégial, le palmarès des cégeps et les plans de réussite accentuent la compétition entre les institutions, surtout dans un contexte de restrictions budgétaires et de baisse démographique. L'enseignement s'accomplit dans un contexte où priment la performance et la productivité. Il faut toujours faire plus avec moins. La tentation est grande pour les administrations de s'engager à fond de train dans la course aux étudiantes et aux étudiants du « premier tour » afin de favoriser l'atteinte des objectifs des plans de réussite sans devoir augmenter les ressources liées à l'encadrement pédagogique dont ceux et celles du deuxième et du troisième tours pourraient avoir besoin. Meilleur est le taux de réussite, meilleure est la cote dans les palmarès ! Les pressions se font grandes sur le corps enseignant afin qu'il augmente les taux de réussite sans toutefois que l'on ajoute les ressources nécessaires, parfois même en questionnant la performance et la compétence pédagogique lorsque les taux d'échecs sont particulièrement élevés dans certains programmes ou dans certains cours sans questionner les conditions d'exercice. Les enseignantes ou les enseignants oeuvrant dans ces programmes vivent comme du harcèlement les pressions de la direction et parfois même du MEQ. On a l'impression que l'on doit constamment voir et revoir les mesures de redressement mises de l'avant, sans recevoir de considération de la part des dirigeants.

Les écoles primaires et secondaires⁸ vivent aussi cet effet rebond des palmarès, conjugué aux effets de l'approche-client, fort répandue, notamment dans les institutions privées. La pression est exercée directement auprès des enseignantes et des enseignants, d'une part, par les parents, qui se considèrent souvent comme des demandeurs de services, et d'autre part par les élèves qui, par leurs comportements, reflètent cette relation client-fournisseur au détriment de la relation maître-élève.

Dans le contexte où le rang d'une école au palmarès a des effets directs sur les inscriptions d'une école privée, la pression exercée sur la performance du corps enseignant est parfois induite. Cette concurrence a des effets dévastateurs sur le sens du travail enseignant, peu importe le réseau public ou privé. Le phénomène du « clientélisme » découle des normes liées à la performance, à la productivité, à la concurrence et à la compétition. La réussite scolaire devient la seule affaire du personnel enseignant en oubliant toutes les responsabilités structurelles et systémiques qui font souvent obstacles, comme le manque d'investissement, les coupures dans les postes de soutien et de spécialistes, une mauvaise organisation du travail ou encore, le soutien parental. Ainsi, face à un élève récalcitrant malgré la multiplication des démarches pédagogiques par exemple, on demandera à son enseignante de faire « un petit effort de plus », comme si la réussite ou l'adoption de comportements adéquats ne reposait que sur ses seules épaules.

Dans les cégeps et les universités, les enseignantes et les enseignants n'échappent évidemment pas à ce contexte de compétitivité et de concurrence, aux tensions générées par l'approche-client. La pression financière vécue par les étudiantes et les étudiants se répercute dans les salles de classe. À l'université, on paie son cours à un coût élevé, on exige donc qu'il réponde à nos attentes, peu importe les conditions que rencontre la

⁸ En ce qui concerne le secteur primaire et secondaire, bien qu'elle puisse être transférée en grande partie au contexte de l'enseignement primaire et secondaire public, notre analyse se retient au contexte du secteur privé compte tenu de la provenance des membres de la FNEEQ.

personne qui donne le cours, par exemple, savoir la veille ou dans un très bref délai le cours que l'on devra donner, ne pas pouvoir disposer de bureau, de classeur, bref, de quoi que ce soit! Ceci dans un contexte où, à l'enseignement supérieur, les conditions financières des étudiantes et des étudiants font en sorte qu'ils donnent souvent priorité à leur travail rémunéré au détriment de leurs études. Les enseignantes et les enseignants ont régulièrement le sentiment de ne pas être reconnus, voire d'être méprisés socialement. En effet, des chargées et chargés de cours mentionnent d'avoir le sentiment d'avoir à faire face à un préjugé défavorable constant quant à la qualité de leur enseignement. Ce sentiment est parfois accentué par les évaluations remplies par les étudiantes et les étudiants, évaluations qui ne sont pas véritablement balisées et qui sont vues par d'autres personnes que les chargées et chargés de cours.

Les valeurs sociales liées au culte de la performance, qui favorisent l'individualisme et la compétition et qui valorisent la production au détriment de toute autre considération sont en contradiction avec le sens même des valeurs portées par les enseignantes et les enseignants face à leur travail. En ce sens, l'étude de Dionne-Proulx (1995) indique qu'en dépit d'une série d'embûches à la qualité de vie au travail, les enseignantes et les enseignants du collégial sont des professionnels au sens noble du terme, soucieux de la qualité de leur travail et ouverts à des rapports personnalisés et souples auprès des usagers et des différents agents. Nous croyons évidemment que ces conclusions peuvent être élargies à tous les ordres d'enseignement. Autre conflit de valeurs, dans la plupart des milieux scolaires, on prône (avec raison) les vertus du travail d'équipe et de la coopération, ce qui entre toutefois en contradiction flagrante avec les pratiques d'évaluation du rendement qui placent les personnes ou les équipes en compétition les unes avec les autres.

Ainsi, il faut dénoncer la pression mise sur le dos des enseignantes et des enseignants pour qu'ils puissent atteindre le sommet de l'échelle des

palmarès et s'y maintenir. Cette pression pour en arriver à une obligation des résultats place le personnel enseignant dans des situations difficiles. On assiste aussi à des jeux de coudes et de coulisses qui laissent place à l'arbitraire (par exemple, des personnes qui n'hésiteront pas à prendre le crédit du travail d'autrui pour bien se faire voir ou valoir). Lorsque ces climats de travail se combinent à des surcharges de travail et à des menaces réelles de perdre son emploi, le stress peut atteindre des degrés très élevés et amener des personnes ayant des forces formidables à devenir plus vulnérables et finir par se sentir harcelées. Dans un contexte où la profession est soumise à de considérables mutations, le stress et la fatigue sont souvent considérés comme de simples résistances aux changements par les directions.

Que cela soit à l'université, au cégep, au secondaire ou au primaire, dans ce contexte de performance et de concurrence, les normes communautaires de respect ou encore de civilité, comme le souligne Giroux (2001), paraissent être à contre-courant. Cet aspect du monde du travail ouvre la porte toute grande à la compétition non seulement entre institutions, mais aussi entre collègues, aux frustrations qui découlent de ces valeurs. On expurge les valeurs de solidarité sociale dans un contexte où l'on en aurait bien besoin pour faire face à la musique !

4.2.3 Normes relatives à la distribution du pouvoir dans l'organisation du travail

Un des éléments importants quant à l'émergence de situations conflictuelles et de tensions interpersonnelles en milieu de travail est la manière dont le pouvoir est distribué - ou n'est pas distribué - dans l'organisation du travail. Les normes qui sont liées à cette distribution du pouvoir, sont tantôt implicites, tantôt explicites. Elles diffèrent également selon l'ordre d'enseignement, mais elles incluent tous les aspects liés au contrôle sur les

conditions de travail comme par exemple, la répartition des tâches ou l'accès à la formation.

Parmi les éléments favorisant le harcèlement, on signale dans la plupart des documents consultés la présence des changements institutionnels, ou encore des situations qui, tantôt confortables, deviennent soudainement difficiles. Pensons aux changements dus aux révisions de programmes que subissent régulièrement les enseignantes et les enseignants au collégial, et qui ont comme conséquence d'inclure ou d'exclure des collègues, particulièrement ceux et celles provenant des disciplines contributives.

Pour les chargées et chargés de cours, les zones qui représentent le plus souvent des sources potentielles de tensions sont, entre autres, le processus de reconnaissance et de révision des exigences de qualification, sans oublier les évaluations des enseignements. Malgré la contribution des personnes chargées de cours à l'enseignement universitaire, celles-ci sont confrontées à une précarité persistante et à un manque de considération non seulement de la part de la partie patronale, mais aussi de la part de certains membres du corps professoral. Cette non-reconnaissance de la valeur de leur travail est pourtant réalisée dans un espace commun de travail avec un corps professoral dont ils ne partagent pas les mêmes conditions de travail. Ces normes peuvent se révéler dans les rapports d'autorité non explicites, par exemple en accordant moins de valeur à la parole de l'un qu'à la parole de l'autre ou plus concrètement, lorsqu'en plein conseil académique, une représentante du collectif des chargées et chargés de cours se fait traiter de manière méprisante par un professeur. Les normes relatives au silence et à la distribution du pouvoir sont souvent occultées au sein des assemblées, des réunions de secteurs ou encore des réunions de spécialistes de contenus. Ainsi, pour certains administrateurs et professeurs, les personnes chargées de cours précaires représentent une main-d'œuvre remplaçable et somme toute peu considérée. La hiérarchie formelle et visible instituée par la répartition du travail et du pouvoir entre les personnes chargées de cours et

les professeurs à l'université se traduit malheureusement aussi parfois au sein même des rapports interpersonnels et professionnels. De plus, très peu de chargées et chargés de cours peuvent bénéficier de lieux de socialisation sur les lieux de travail, ce qui contribue encore davantage à leur isolement.

Dans tous les milieux de travail la répartition des tâches constitue une zone névralgique dans laquelle peuvent intervenir différents facteurs formels et informels liés à la distribution du pouvoir. Ainsi, dans la plupart des écoles privées, une certaine hiérarchie de nature informelle peut aussi avoir un impact sur la distribution des tâches, les évaluations et l'accès à la permanence, selon le libre arbitre et le pouvoir discrétionnaire des membres de la direction. Ce système repose sur des normes implicites de silence qui contribuent à son maintien. Le silence s'étend à toutes les sphères de la vie au travail et a des répercussions sur la vie en classe. Par exemple, des enseignantes et des enseignants qui seraient confrontés à des problèmes de gestion de classe voire de violence ne pourraient pas s'ouvrir sur le sujet sans voir leur compétence remise en question.

Le silence n'est pas l'apanage du corps enseignant. Par exemple, toujours au secteur privé, la direction peut se réserver le droit de divulguer l'information concernant les perfectionnements à quelques privilégiés. La culture organisationnelle peut être à l'origine de l'identification de ces privilégiés en provoquant des clivages au sein du corps enseignant et en conditionnant une logique d'exclusion, par exemples les enseignants ex-étudiants de l'établissement versus les autres, les jeunes versus les anciens, comparaison entre enseignantes et enseignants en fonction des résultats de leurs élèves sans tenir compte de conditions objectives.

Un autre des facteurs qui peut avoir un impact sur le risque d'être confronté à des incidents de harcèlement psychologique et de violence au travail est la matière enseignée. Par exemple, les enseignantes et les enseignants des matières de base ou encore des matières sanctionnées par le ministère de

l'Éducation subissent régulièrement les pressions des parents, des élèves et de la direction, car ils sont considérés comme ayant la responsabilité de la réussite des élèves. Au cégep, les gens qui enseignent à la formation générale reçoivent eux aussi des pressions de toutes parts afin que les élèves réussissent et décrochent leur diplôme, surtout dans les cas où les cours de la formation spécifique sont réussis et qu'il y a échec dans un cours de formation générale.

Au collégial, la méthode d'élaboration des nouveaux programmes (l'approche par compétences) a aussi contribué à augmenter la compétition des disciplines entre elles, entre les disciplines porteuses et les disciplines contributives. Des enseignantes et des enseignants de plusieurs disciplines contributives se sont vus obligés de défendre la légitimité de leur travail. L'application de l'approche par compétences peut en effet défavoriser les savoirs fondamentaux au profit des compétences disciplinaires et dans ce contexte, plusieurs disciplines, dont les mathématiques, ont vu fondre considérablement leurs ressources, les révisions devant se faire à un coût zéro. Ainsi, les révisions de programme ont été le théâtre de bien des déchirements et de conflits qui perdurent et se sont envenimés et ce, même après plusieurs années. Enfin, mentionnons que les enseignantes et les enseignants au collégial affrontent l'ensemble de ces éléments dans un contexte où l'existence même des cégeps est régulièrement remise en question.

Toutes ces normes contraignantes représentent un terrain fertile à l'émergence de la violence organisationnelle et du harcèlement psychologique. Et ceci sans tenir compte de tous les impondérables de la vie (maternités, paternités, soins à la famille, éducation, maladies de la personne elle-même, et décès des proches, séparations, divorces...) de la personne qui enseigne. Ces situations amènent leur lot d'incertitudes et de vulnérabilités qui, lorsqu'elles sont jumelées à une situation socioprofessionnelle où le

harcèlement prime, représentent une forme de bombe à retardement... D'où la nécessité de réfléchir sur cette situation collectivement.

4.3 Le militantisme syndical : un facteur de risques ?

Les militantes et les militants oeuvrant au sein de l'appareil syndical ne sont pas à l'abri des situations de violence au travail. Au contraire, leur rôle de représentation syndicale peut constituer un terreau fertile à la violence psychologique et, par extension, favoriser la mise en œuvre d'un harcèlement multiplié par les acteurs du système. Le travail de dénonciation des dysfonctions ou des injustices présentes dans le système font partie intégrante de leur travail quotidien. Soumis à la pression liée à l'obligation de résultats envers les membres, ils deviennent parfois des boucs émissaires à la fois de la partie patronale et des membres. Et, comme nous l'ont souligné plusieurs militantes et militants, plus le climat de travail est difficile, plus les pressions se font grandes de part et d'autres.

De plus, l'engagement syndical représente un terrain fertile à l'émergence de sentiments diffus liés à la culpabilité lorsque des militantes et des militants sont personnellement victimes de harcèlement psychologique ou de violence au travail. Les sentiments liés au devoir d'engagement envers les membres entrent en contradiction avec le désir de mettre fin au harcèlement. Les personnes oeuvrant au sein des appareils syndicaux éprouvent parfois une culpabilité liée à ce qu'elles interprètent comme un conflit de rôle, c'est-à-dire défendre sa propre intégrité au détriment de celle d'un ou d'une membre. Ainsi, confrontées à des membres en situation de crise ou qui ont parfois des attentes irréalistes, elles en viennent à accepter des situations qui leur sembleraient autrement intolérables.

Dans un autre ordre d'idée, des militantes et des militants ont porté à notre attention le fait que dans un contexte syndical, il peut y avoir des situations névralgiques à traiter après un conflit de travail, surtout lorsque les opinions quant au conflit se sont grandement polarisées. Rebâtir la solidarité entre les membres peut s'avérer ardu mais essentiel.

CHAPITRE 5

LE HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE ET LA VIOLENCE AU TRAVAIL : PROCESSUS ET PRINCIPALES MANIFESTATIONS

5.1 Principales manifestations du harcèlement psychologique

La violence physique étant évidemment plus facile à reconnaître, nous avons plutôt mis l'accent sur la description du harcèlement psychologique, celui-ci étant souvent plus insidieux et plus difficile à identifier.

Comme il semblerait que le stress soit un facteur de vulnérabilité dans les situations de harcèlement psychologique, il nous apparaît important de rappeler certaines statistiques sur l'ampleur des problèmes de santé mentale en travail. Sur son site internet, l'Institut national de santé publique du Québec souligne à quel point les incapacités liées à des problèmes de santé mentale ont augmenté depuis les dernières années. Les données de l'enquête Santé-Québec révèlent qu'elles sont passées de 7% à 13%, entre 1987 et 1998 et que la durée d'absence du travail pour ces problèmes a triplé entre 1992 et 1998. On y indique aussi que « les réclamations acceptées par la CSST pour lésions professionnelles liées au stress, à l'épuisement professionnel ou à d'autres facteurs d'ordre psychologique ont doublé entre 1990 et 2000. » Cette réalité trouverait un écho particulier dans le milieu de l'enseignement puisque plus du tiers (33,5%) des rentes d'invalidité des enseignants sont dues à des troubles mentaux comparativement à 12,1 % pour la population générale et à 20% pour les gens occupant une profession libérale. (Dionne-Proulx, 1995). Quant au harcèlement psychologique, les

femmes sont cinq fois plus nombreuses que les hommes à s'en plaindre (CSN, 2001). Chappell et Di Martino, qui ont réalisé l'étude de l'Organisation internationale du travail (OIT), soulignent que si elles sont si nombreuses, c'est peut-être entre autres parce qu'elles sont plus nombreuses dans les professions à risque.

Comme l'enseignement est une profession qui s'accomplit dans la sphère publique, il donne prise à plusieurs formes de harcèlement. Il implique une pluralité d'interactions sociales qui ne sont pas toujours agréables, pensons par exemple aux aspects de l'évaluation et d'autorité liés à la fonction. Mais dans l'enseignement comme dans la vie en général, toutes les interactions à connotation négatives ne sont pas du harcèlement ni de la violence. Il serait tout à fait abusif d'affirmer le contraire.

Les manifestations de harcèlement psychologique peuvent provenir de la relation maître-élève, de celle avec l'employeur ou encore avec les collègues. « (Arousseau et Landry) ont identifié douze comportements violents psychologiquement allant du plus insidieux au plus visible. » (Moreau 1999 : 10) Voyons comment chacun d'eux peut se traduire dans le milieu de l'enseignement en nous inspirant entre autres de la réflexion développée par Landry (2002) et de plusieurs exemples qui nous ont été rapportés par des enseignantes et des enseignants.

Le vocabulaire comme camouflage : Les stratégies verbales indirectes sont très courantes. On crée une 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: « enfin les élèves semblent satisfaits de ce cours depuis que c'est toi qui le donne ».

Le refus des communications autres qu'instrumentales : On n'adresse la parole à l'autre qu'au sujet de son travail. Les échanges informels sont réduits au minimum, voire absents. On exclut même toute marque de reconnaissance de l'autre, 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.

Le discours partial : Le comportement de la personne visée et ses actions présentes ou passées sont jugés à partir de ouïe-dire, de demi-vérités, voire de mensonges. Dans le milieu de l'enseignement cela peut s'exprimer de plusieurs façons : par exemple, des ragots colportés d'une classe à l'autre par les élèves et qui transforment en enfer la vie d'un enseignant, des commentaires à connotation négative quant à la compétence d'une collègue en rapportant des faits hors contexte et ce, parfois même devant les étudiantes et les étudiants.

Le refus de ressourcement professionnel : Les règles d'accès au ressourcement et au perfectionnement sont plus ou moins claires ou sont appliquées de façon arbitraire, de manière à défavoriser une personne ou un groupe de personnes. Par exemple, dans une école secondaire privée, seules quelques personnes sont mises au courant d'un perfectionnement par la direction et donc, seules ces personnes ont pu s'y inscrire et le suivre.

Le refus de soutien professionnel : Une des manifestations que l'on retrouve assez fréquemment dans le milieu de l'enseignement survient lorsqu'il y a des problèmes de discipline dans une classe. Plutôt que d'intervenir auprès de l'élève ou des parents, on jette le blâme sur l'enseignante ou l'enseignant en soulignant ses problèmes en terme de compétences professionnelles en matière de gestion de classe. On peut tenter de décourager les enseignantes ou les enseignants d'utiliser les moyens à leur disposition (par exemple une politique contre la violence au travail !) pour éviter de faire face à la situation. Lors d'une répartition de

tâches, on peut défavoriser une personne qui pourtant revient de congé de maladie ou encore surcharger une nouvelle enseignante sans lui apporter le soutien nécessaire.

La mise en doute des compétences, invalidation, punition, dévalorisation : Une assemblée départementale de cégep peut refuser de confier un cours à un enseignant ou lui retirer un dossier parce qu'on le présume incapable de le mener à bien ou alors parce qu'une erreur a été commise. On peut aussi signifier à l'individu que tout ce qu'il entreprend est de travers et ne jamais lui prodiguer d'encouragements. En réunion, on peut se moquer de l'opinion de la personne. La direction peut aussi manifester des comportements de harcèlement en invalidant régulièrement les décisions prises collectivement et en décidant d'agir autrement de ce qui a été décidé en collégialité avec les enseignantes et les enseignants. À l'université, des personnes chargées de cours peuvent éprouver des sentiments d'invalidation ou de dévalorisation lorsqu'elles sentent que leur parole a moins de valeur que celles des professeurs ou des professeures lors des réunions de département.

Le manque de respect ou le mépris : Il s'agit d'une attaque à l'intégrité personnelle qui consiste à reprocher à une personne sa façon d'être, son apparence physique ou autre caractéristique propre à l'individu. Ces manifestations peuvent s'avérer assez fréquentes dans certains contextes de relations entre les enseignantes ou les enseignants et leurs élèves, dans la classe ou à l'extérieur de la classe. Par exemple, tenir des propos inappropriés au sujet d'une enseignante dans le journal étudiant dans une chronique humoristique ou une attitude générale affichant une certaine vulgarité par l'utilisation de « sacres » ou de gestes déplacés. Ou encore, un enseignant qui utilise les faiblesses académiques d'un étudiant pour l'humilier, en commentant devant la classe les résultats de ses travaux. On peut aussi tenir des propos blessants à l'endroit d'une personne puis ensuite lui reprocher de manquer d'humour ou d'être trop sensible, ou encore, traiter

cette personne comme si elle s'emportait, alors que ce n'est pas le cas, dès qu'elle tente d'aborder la situation conflictuelle.

Le harcèlement administratif : Une direction peut, dans un contexte de surcharge de travail, multiplier les tâches en demandant de laisser les autres de côté puis, ne pas donner suite et même reprocher le fait que les autres tâches ne sont pas faites. Elle peut aussi multiplier les demandes sans octroyer les ressources pour les réaliser. Dans un autre ordre d'idée, il peut y avoir multiplication de mesures disciplinaires, de communications écrites de sorte que l'individu développe l'impression que l'on monte un dossier contre lui. Un cadre peut multiplier les directives contradictoires, les changer à la dernière minute sans consulter le corps enseignant.

Le contrôle excessif : Ici, on vise l'autonomie professionnelle. « Le temps consacré aux diverses activités de travail – y compris les heures supplémentaires- et l'espace de travail font l'objet d'inspections inopinées et fréquentes. » (Landry 2002 : 135). On retrouve moins cet aspect dans le domaine de l'enseignement supérieur, mais on peut retrouver certaines situations, comme par exemple multiplier les demandes d'ajout de pièces au dossier lorsqu'un département a un projet qui lui tient à coeur.

Les menaces : En contexte de précarité, les menaces peuvent viser l'octroi de la priorité d'emploi ou encore l'accès à la permanence. Des enseignantes et des enseignants peuvent se voir menacer dans le cadre de leurs relations avec les étudiantes et les étudiants ou avec les parents.

L'intimidation : Elle peut être d'ordre physique (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 en cas d'engueulade, en détruisant des objets auxquels tient l'individu, refuser de partir après une demande claire.

L'exclusion : « En milieu universitaire, le non-renouvellement d'un contrat, les tentatives visant à exclure la personne de certains champs ou niveaux d'enseignement, à bloquer des demandes de subvention, ou même à l'amener à démissionner, font partie des stratégies visant à exclure la personne. » (Landry 2002 p. 135) On peut aussi exclure une personne de la vie sociale en ne l'avertissant pas des rencontres informelles et autres lieux de socialisation.

5.2 Le processus du harcèlement psychologique

Avant de réaliser qu'elles vivent du harcèlement psychologique, les victimes connaissent souvent le doute et l'incertitude. Lorsqu'elles le réalisent, elles ont été atteintes dans leur dignité et leur intégrité. Étant atteinte dans leur dignité, 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 en viennent 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 de réactions de violence qui s'expriment. Elles 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 en place, si moyens il y a. Elles sont en effet si affectées ou encore, la situation dure depuis tellement longtemps, parfois sur des périodes de 5, 10 ou 15 ans qu'elles préfèrent se taire et prendre un congé de maladie.

La honte et la culpabilité agissent souvent comme un frein face à la dénonciation. Certaines personnes peuvent tout simplement ne pas avoir les moyens de prendre congé et endurer 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 on intervient tard dans le processus, plus il sera difficile de rectifier la situation. Avec le temps, la

tolérance et le soutien de l'entourage de la victime risquent de diminuer et ainsi, d'accroître une souffrance déjà grande. Les impacts sur l'individu et sa famille se multiplieront. De plus, si la situation sévit depuis longtemps, tout le monde dans le milieu de travail risque d'avoir développé des réactions défensives, car tous sont victimes à un degré ou à un autre. Une situation qui s'est détériorée sur une longue période de temps laisse place à une situation qui risque d'être plus compliquée en terme d'intervention et d'indemnisation. Les gens les plus touchés risquent d'avoir besoin d'une aide psychologique et une intervention organisationnelle risque d'être rendue nécessaire. Dans ces situations, il est souhaitable de recourir à une aide extérieure.

« La violence soutenue, faible et insidieuse apparaît la plus nocive pour les personnes qui en sont victimes » (Moreau 1999 : 9). Si la personne victime de harcèlement psychologique ressent un malaise, elle a parfois de la difficulté à identifier ce qu'elle vit comme étant une situation de violence et, à cause de la nature des gestes posés, à y voir un acte délibéré. Elle en vient même à remettre en question ses propres perceptions. Il peut être parfois difficile d'identifier comme du harcèlement le fait d'être victime d'humiliation suite à une blague de bureau, de se faire enlever progressivement des responsabilités ou des dossiers particuliers ou, au contraire, se faire peu à peu surcharger de travail, être l'objet d'une surveillance constante ou encore de se faire imposer des délais trop serrés jusqu'à ce que l'on se mette à commettre effectivement des erreurs. Comme l'entourage non plus ne comprend pas 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 psychologique et ce, encore plus spécifiquement dans les dynamiques de mobbing ou de tyrannie de groupe. Petit à petit on installe autour de la victime un système qui fait en sorte qu'elle n'a plus aucune possibilité de faire entendre son point de vue. On fait en sorte qu'elle n'ait plus accès à l'information. L'agresseur fixe les règles de communication. Les

gestes de harcèlement sont perpétrés souvent à l'abri de témoins. Le déséquilibre des forces est encore plus grand lorsque l'agresseur occupe une position hiérarchique supérieure. Le système de communication installé par l'agresseur autour de sa victime aura pour effet de couper la personne de son réseau relationnel et de son 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.

Les employeurs sont parfois réticents à prendre des moyens pour mettre fin à la situation de harcèlement psychologique, préférant même parfois faire porter le blâme par la victime et la dissuader d'utiliser les ressources disponibles, parce qu'ils ont eux-même peur d'affronter la situation, surtout si celle-ci implique une réorganisation du travail au sein de l'institution ou l'imposition de sanctions disciplinaires.

Les moyens mis en place dans les milieux de travail sont aussi parfois si lourds que les victimes renoncent à s'en servir. Et comme il y a parfois interactions entre des facteurs d'ordre individuels, culturels et structurels, et que ce sont ces interactions qui détermineront le niveau d'intervention nécessaire, il faut s'assurer de mettre en place des moyens qui sont variés et qui peuvent répondre à un vaste éventail de besoins.

5.3 Impacts et conséquences de la violence

Le harcèlement psychologique et la violence 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. Ces impacts se répercutent aussi souvent dans leur vie personnelle et familiale.

Le contexte qui entoure les événements de violence peut en accentuer les conséquences. Ainsi, Guberman et Plante (1998 : 5) 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 davantage présents, les victimes semblent mieux traverser les conséquences de la violence au travail. »

De façon générale, les conséquences du harcèlement psychologique et de la violence au travail sur les individus qui en sont victimes sont variées et multiples. La documentation parle de somatisation, d'insomnies, de démotivation, de perte d'estime de soi, de sentiments dépressifs et de détresse psychologique, de culpabilité. Quant aux impacts sur le milieu de travail, on relate de l'absentéisme, l'isolement, la démotivation, le clivage entre collègues, un sentiment d'incompétence, la victime se sent mise en doute par son milieu. Il peut aussi y avoir transfert de ces conséquences sur la vie familiale et l'entourage. Moreau (1999 :14) 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 ambitieux. » Il arrive que, soumises à des situations de harcèlement psychologique et de violence au travail, les réactions défensives des individus soient parfois inappropriées. « En fait, les réactions défensives sont toutes potentiellement agressantes. » (CSN 2001 : 61). Il peut arriver au contraire que la victime démontre des attitudes de défense passives 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. »

Une des conséquences du harcèlement psychologique et de la violence au travail les plus courantes est 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 encore davantage sa victime. Si elle a le pouvoir de la congédier, elle peut alors 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 entraînera perte de revenus, insécurité financière, problèmes familiaux et conjugaux.

Le milieu de travail subira lui aussi les contrecoups de la situation problématique à cause de la détérioration du climat de travail qui en découle. Ceci pourra se traduire par une démotivation ainsi qu'une baisse de productivité généralisée chez les autres personnes qui sont les témoins de cette situation de violence.

**TROISIÈME PARTIE :
LE HARCÈLEMENT
ET
LA VIOLENCE AU TRAVAIL :
PRÉVENTION ET INTERVENTION**

CHAPITRE 6

AGIR CONTRE

LE HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE ET LA VIOLENCE AU TRAVAIL

Toutes les intervenantes et tous les intervenants en milieu de travail s'entendent pour dire qu'en matière de harcèlement psychologique et de violence au travail, plus on agit tôt, mieux c'est ! On peut même agir avant que des situations problématiques ne se présentent, par le biais de nos luttes visant l'amélioration des conditions de travail ou encore, en visant des facteurs de risques comme cible d'action.

Ce chapitre rappellera les étapes pour mener à bien un processus de résolution problèmes, et ce, que l'on amorce une démarche de nature préventive ou que l'on soit en pleine résolution d'une situation de crise. Par la suite, nous survolerons les éléments essentiels à connaître en matière de promotion, de prévention et d'intervention pour terminer avec les facteurs qui sont susceptibles de favoriser ou de compromettre le succès de notre démarche.

6.1 Étapes pour mener à bien un processus de résolution de problèmes en matière de harcèlement psychologique et de violence au travail

Toute démarche de résolution de problèmes en matière de harcèlement psychologique et de violence au travail, qu'il s'agisse d'une démarche de prévention ou d'intervention en tant que telle, devra toujours suivre les mêmes étapes :

- § bien évaluer la situation sur laquelle on veut agir;
- § élaborer un plan d'action en adéquation avec notre analyse de la situation;
- § réaliser cette action ;
- § évaluer la démarche et en faire un bilan.

6.1.1 L'évaluation de la situation

Les démarches de prévention et d'intervention face à la violence au travail doivent tenir compte des mêmes paramètres lors de l'évaluation de la situation. Celle-ci doit servir à mettre en lumière de façon exhaustive les principaux éléments de la situation problématique dont on tiendra compte dans un éventuel plan d'action.

L'évaluation de la situation peut utiliser certains repères théoriques. Ceci permet d'être efficace et le plus neutre possible, ce qui est un élément essentiel pour rallier les différentes personnes qui devront intervenir dans le dossier. On peut aussi se servir d'expériences passées pour enrichir notre analyse. Il sera ainsi plus facile d'identifier les clés disponibles pour l'action et de miser le plus possible sur les éléments positifs et les acquis antérieurs. Ce sont sur ces éléments (forces du syndicat, éléments du contexte organisationnel ou social propices à l'orientation des actions préventives, engagement et disponibilité du personnel, tant du côté des cadres que de celui des travailleurs et des travailleuses) que doit s'appuyer toute démarche constructive. (CSN 2001).

Nous vous proposons le guide suivant pour vous aider à réaliser l'évaluation d'une situation problématique.

Quelques éléments qui peuvent nous guider
lors de l'évaluation de la situation

I Identification du problème

- Ø Qui est à l'origine de l'identification du problème ?
- Ø S'agit-il d'une démarche de prévention ou d'intervention ?
- Ø Cette demande est-elle acheminée au bon endroit ?
- Ø Description du problème identifié.
- Ø Combien de personnes sont touchées par la situation ?
- Ø Qui sont-elles ?
- Ø Sont-elles les mêmes que celles à l'origine de la demande ?
- Ø À quels droits ou besoins la situation porte-t-elle atteinte ?
- Ø Quelle est la perception des différentes personnes concernées ?

I Historique de la situation

- Ø Depuis combien de temps cette situation existe-t-elle ?
- Ø Y a-t-il des événements significatifs qui ont précédé cette situation problématique et qui auraient pu constituer des facteurs de risques ?
- Ø Y a-t-il des pistes de solutions qui ont été envisagées ou tentée par le passé ?

I Les personnes concernées

- Ø Quelles sont les principales caractéristiques des personnes concernées (âge, sexe, origine ethnique, fonctions, etc.) ?
- Ø Quels sont les traits communs et les différences entre les personnes concernées ?
- Ø Quels sont les rapports de pouvoir entre les personnes concernées ?
- Ø Quelle influence ces éléments peuvent-ils avoir sur la situation ?

I Contexte organisationnel

- Ø Comment est le climat général de travail ?
- Ø Y a-t-il des éléments liés à l'environnement physique de travail? (disponibilité de l'équipement, bruit, adéquation des lieux de travail, nombre d'élèves, d'étudiantes ou d'étudiants par classe, adéquation des classes, des horaires,...) ?
- Ø Quelle influence ont les valeurs, les rôles formels ou informels, les normes formelles et informelles sur la situation ?
- Ø Qu'est-ce qui facilite ou fait obstacle à l'accès à l'information et aux divers processus de communication ?
- Ø Quels sont les éléments liés à la tâche ayant un lien avec la situation (utilisation des compétences, répartition des tâches, définition de la tâche, surcharge de travail, révision, appropriation ou évaluation de programmes, harmonisation entre la tâche prescrite et la tâche réelle) ?
- Ø Quels sont les éléments liés à l'identité professionnelle et organisationnelle qui peuvent être en cause (projet éducatif, plans de réussite, autonomie professionnelle...) ?
- Ø L'équipe de travail est-elle stable et jouit-elle d'une bonne cohésion ?
- Ø Y a-t-il eu des mises en disponibilité ?
- Ø Quelle est la situation quant à la précarité d'emploi ?
- Ø Quel est le type de gestion ? Quels sont les rapports avec la ligne hiérarchique ?
- Ø Comment se prennent les décisions ?

I Autres éléments jugés pertinents à inclure dans l'évaluation de la situation ?

6.1.2 Le plan d'action

Le plan d'action est élaboré suite à l'évaluation de la situation. On y cible les éléments suivants :

- § Quels objectifs cherche-t-on à atteindre en fonction de l'évaluation de la situation ?
- § Quels sont les moyens à mettre de l'avant pour atteindre ces objectifs ?
- § Quelles sont les échéances fixées pour la réalisation des différentes étapes du plan d'action ?

Le plan d'action doit évidemment tenir compte des contraintes et des limites liées au rôle syndical. On peut y inclure tous les outils dont nous disposons déjà et qui pourraient s'avérer utiles à la résolution de la situation problématique. Ainsi, on peut se servir des statuts et règlements, de la convention collective, des formations qu'auraient pu suivre les membres des comités de condition féminine ou de santé et sécurité au travail, adapter les outils qui existent déjà. Si la situation apparaît trop complexe et que tout le monde se sent dépassé à l'interne, on peut aussi s'adjoindre d'autres ressources ou recourir à des organismes extérieurs, par exemple en invitant un membre à contacter le PAE (programme d'aide aux employé-es) ou en se référant à d'autres types d'associations comme des groupes de femmes, des groupes d'intervention en matière de relations interculturelles ou encore, des groupes de gais et de lesbiennes. Nulle part dans nos statuts et règlements il est stipulé que les instances syndicales doivent posséder toutes les compétences et savoir comment agir en toute situation ! Par contre, un des rôles syndicaux est d'orienter vers les bonnes ressources et de s'assurer que tous et toutes jouent bien le rôle qui leur revient.

6.1.3 Le bilan et l'évaluation de la démarche

Une des principales lacunes identifiées en matière d'intervention dans les situations de harcèlement psychologique est le manque de suivi. Réaliser des bilans de façon régulière permet d'identifier rapidement ce qui n'a pas fonctionné et de mettre en place de nouveaux correctifs afin d'éviter que la situation ne dégénère ou qu'elle se répète. Il permet aussi d'identifier nos bons coups et de prendre conscience des avancées dans un dossier afin de transférer ces acquis lorsqu'une autre situation du même genre se présentera. Lorsque l'on peut utiliser plusieurs dossiers documentés, il devient plus facile de cibler clairement des éléments qui peuvent constituer des facteurs de risques dans un établissement et d'agir sur ceux-ci de manière préventive. Les données recueillies peuvent aussi servir à remplir la grille permettant d'évaluer les facteurs de risques que vous trouverez à la page 82.

6.2 Prévention et intervention : agir le plus tôt possible

Toutes les études consultées confirment l'importance des actions de promotion et de prévention. Il n'est pas nécessaire d'attendre que les problèmes se présentent pour agir. Le développement d'activités de promotion ou de prévention primaire ont le mérite de viser tout le monde, sans étiqueter de coupables tout en stimulant une riche réflexion collective.

**Des clés pour la réussite des démarches de promotion,
de prévention et d'intervention :**

- I Tous les acteurs et toutes les actrices de l'établissement doivent avoir leur mot à dire et participer pleinement.
- I Introduire la lutte au harcèlement psychologique et à la violence au travail comme préoccupation au sein des outils dont nous disposons déjà comme les comités de santé et de sécurité au travail, les comités de condition féminine, les comités de gais et de lesbiennes et les comités sur les relations interculturelles.
- I S'assurer que les mécanismes de transmission de l'information soient clairs et que tout le monde comprend les règles de communication de la même façon.

6.2.1 Promouvoir un milieu de travail sain

Il est possible de diminuer la prévalence du harcèlement psychologique et de la violence au travail sans même en parler du tout ! En fait, on doit amener l'employeur à réaliser que le bien-être plus large des travailleuses et des travailleurs est une valeur essentielle en soi, qui contribue à créer des milieux de travail productifs, où les gens qui y oeuvrent sont heureux ! Une bonne santé mentale au travail diminue l'incidence du harcèlement psychologique et de la violence au travail. Moreau (1999) souligne qu'en cette matière, le respect de la partie patronale envers les travailleuses et les travailleurs est une plus grande protection contre des comportements de violence psychologique que le salaire. Ce respect peut être ressenti non seulement dans les relations interpersonnelles, mais aussi à travers les

mesures mises en place pour l'amélioration des conditions de travail. Les mesures facilitant la conciliation travail-famille ou la sécurité d'emploi sont des exemples indiscutables de facteurs de protection. Certains milieux de travail offrent aussi des périodes de réflexion collective sur le climat de travail ou encore sur comment faciliter le transfert d'acquis entre les générations dans l'établissement.

Moreau mentionne aussi bien d'autres facteurs de protection pour la santé mentale au travail et le harcèlement psychologique, entre autres : la satisfaction quant à l'emploi lui-même, le sentiment d'appartenance au milieu de travail, la confiance entre les gens, un climat de collaboration active, la « reconnaissance d'une nécessaire complémentarité entre les partenaires et l'acceptation des initiatives, communication ouverte et transparence des objectifs, gestion réaliste des équipes de travail et des conditions favorables à des comportements productifs » (Moreau 1999 : 35). Deux éléments-clés ressortent dans tous les ouvrages, soient le respect des partenaires de tous les niveaux hiérarchiques et une communication efficace auprès de tous les membres de l'organisation. On retrouve aussi la démocratisation du travail, le respect des personnes et de leurs compétences. La façon dont s'effectue le travail d'équipe compte. Parmi les éléments qui facilitent l'instauration d'un climat de coopération et des relations de travail harmonieuses on retrouve la cohésion et la convergence des efforts, la confiance, et, par-dessus tout, le développement de compétences collectives de solidarité et de convivialité.

Sur le plan syndical, un des facteurs de protection nous apparaît être la construction et le maintien d'un sentiment d'appartenance au syndicat, notamment pour s'assurer que le personnel syndiqué ait recours à son aide en cas de besoin. En effet, dans une enquête sur la banalisation de la violence, il ressortait que si les gens qui éprouvent un certain sentiment d'affiliation au syndicat ont eu spontanément recours à son aide, il en allait tout autrement pour d'autres qui semblaient ne pas avoir suffisamment confiance pour aller

se confier à leurs représentantes ou leurs représentants. Certains avaient même l'impression que ceci aurait pour effet de jeter de l'huile sur le feu. Pourtant, les personnes qui avaient eu recours à leur syndicat étaient généralement satisfaites de l'aide reçue (Guberman et Plante 1998).

6.2.2 Prévention primaire : agir sur les facteurs de risques

Une bonne connaissance du milieu de travail permet d'identifier les facteurs de risques qui pourraient avoir une incidence sur le harcèlement psychologique et la violence au travail et de les cibler comme priorité d'action afin d'éviter que ne surviennent des événements problématiques. En fait, les indices quant aux facteurs de risques ainsi que les éventuelles pistes de solution se trouvent pour la plupart dans l'environnement du travail et l'organisation même du travail (Moreau 1999).

L'utilisation de nos outils syndicaux peut s'avérer fort aidant. Par exemple, au secteur collégial, si on prévoit l'arrivée d'un MED (personne mise en disponibilité) dans un département, il serait peut-être bon de vérifier comment se fera l'accueil, comment cette arrivée est vécue par les autres personnes du département. Ou encore, avant de s'engager dans une révision de programme, s'assurer que tout le monde a la même compréhension du processus, des éléments à réviser, veiller à ce que tout le monde puisse se sentir à l'aise d'exprimer les malaises afin que l'on puisse apporter les ajustements nécessaires au fur et à mesure.

On peut aussi faire des enquêtes régulières sur les facteurs de risques propres à l'établissement, mettre à jour nos connaissances sur la violence et le harcèlement au travail, notamment en profitant de l'expertise des comités de condition féminine et de santé et sécurité au travail.

Sur la page suivante vous trouverez un outil simple et non exhaustif permettant l'analyse des facteurs de risques liés à l'environnement de travail.

HARCÈLEMENT ET VIOLENCE AU TRAVAIL
Politique type, guide de prévention et d'intervention

**OUTIL CIBLANT LES PRINCIPAUX FACTEURS DE RISQUES
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)				
Adéquation des aires de repos				
Autres :				

TÂCHE	À AMÉLIORER À COURT TERME	À AMÉLIORER À MOYEN TERME	CONVENABLE	TRÈS BIEN
Utilisation des compétences				
Répartition et attribution des tâches				
Clarté de la définition de la tâche				
Conflit de rôle/de tâche				
Révision/ appropriation des nouveaux programmes				
Surcharge liée aux TIC				
Harmonisation entre la tâche prescrite et la tâche réelle				

HARCÈLEMENT ET VIOLENCE AU TRAVAIL
Politique type, guide de prévention et d'intervention

ORGANISATION DU TRAVAIL	À AMÉLIORER À COURT TERME	À AMÉLIORER À MOYEN TERME	CONVENABLE	TRÈS BIEN
Identité organisationnelle (projet éducatif, performance,...)				
Stabilité de l'équipe (mise en disponibilité, permanence)				
Autonomie professionnelle				
Processus de prise de décisions				
Circulation de l'information				
Coordination des différentes équipes de travail				
Accès au perfectionnement				
Répartition du pouvoir formel et informel				
Dynamique des réunions				
Autres :				

RELATIONS INTERPERSONNELLES	À AMÉLIORER À COURT TERME	À AMÉLIORER À MOYEN TERME	CONVENABLE	TRÈS BIEN
Avec les élèves/ étudiants, étudiantes				
Avec les parents				
Avec les collègues d'une même équipe				
Avec les autres enseignantes et enseignants				
Avec les autres corps professionnels				
Avec les supérieurs immédiats				
Avec les différentes directions				
Être minoritaire dans un groupe majoritaire				
Autres :				

6.2.3 Prévention secondaire : Éviter la détérioration des conflits

Il a été mentionné au préalable dans ce document que les conflits en milieu de travail sont inévitables voire utiles, car ils permettent de faire avancer nos réflexions et nos pratiques. Toutefois, même s'il convient de distinguer conflits et harcèlement psychologique ou violence au travail, taire les conflits, les banaliser ou au contraire, les exacerber peut faire en sorte qu'ils dégénèrent et que l'on transforme ce qui aurait dû être une solide confrontation de points de vue divergents en une situation problématique.

Lorsqu'elles sont confrontées à un conflit, les personnes réagissent fort différemment. Johnson (1988 in Lyndsay et Turcotte 2001) distingue cinq types de réactions face au conflit :

- 1) **la fuite** : ne pas faire face à la situation conflictuelle, quitte à renoncer à l'atteinte des objectifs;
- 2) **la domination** : miser sur l'atteinte coûte que coûte des objectifs personnels, souvent au détriment de l'intérêt collectif, en exerçant une pression indue sur toute personne qui s'oppose afin de faire adopter son point de vue ou de faire accepter sa solution au conflit et ce, au détriment des relations avec les autres;
- 3) **la complaisance** : faire de la préservation des rapports avec autrui l'objectif prioritaire au détriment de tout autre objectif;
- 4) **la recherche de compromis** : viser l'atteinte tant des objectifs personnels que la préservation harmonieuse des relations interpersonnelles en visant des solutions où chaque partie peut y trouver son avantage;

- 5) **la confrontation** : concevoir le conflit comme une façon de résoudre le problème afin que chaque partie puisse atteindre ses objectifs et que les tensions soient complètement dissipées.

Dans un groupe de personnes, ces réactions peuvent être partagées entre chacun des membres du groupe ou encore, le groupe entier peut adopter une même grande tendance quant à l'attitude face au conflit.

La façon dont les conflits sont gérés peut s'avérer constructive ou destructive. Mal gérés, ils peuvent s'avérer destructeurs en paralysant toute action, en exacerbant les différences au point d'accentuer l'hostilité ou en démotivant et en provoquant l'épuisement psychologique des gens qui y sont confrontés. Cependant, ils peuvent aussi 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 quant aux implications et aux solutions d'une situation donnée.

L'intervention en situation de conflit

La démarche que nous avons retenue en matière de résolution de conflit est celle suggérée par Lyndsay et Turcotte (2001). Elle se décompose en trois étapes : « 1) reconnaître et mettre en évidence le conflit; 2) en analyser les composantes; et 3) faire naître de nouvelles perspectives (Glassman et Kates, 1990). » (p. 181) L'intervention en matière de harcèlement psychologique peut aussi s'inspirer de cette démarche.

- 1) Reconnaître et mettre en évidence le conflit. Le silence qui entoure plusieurs situations de conflits provoque souvent malaise et hostilité. Briser ce silence et reconnaître le conflit dès que possible permet d'éviter que les personnes impliquées cultivent et entretiennent des

sentiments négatifs qui conduisent à s'enfermer dans des positions irréconciliables.

Dès le départ et tout au long de la démarche, il est essentiel d'instaurer un climat qui favorise l'expression des points de vue de tous et de toutes, qu'ils soient convergents ou divergents. Toutes les personnes concernées ont-elles le même point de vue sur la façon dont le conflit est né ? Sont-elles toutes d'accord pour le régler ? Il va sans dire que tout au long de la démarche, on devra tenir compte des caractéristiques des gens concernés et de l'historique de l'évolution de la situation problématique.

- 2) Analyser les composantes du conflit. Pour analyser les diverses composantes de la situation problématique on peut s'inspirer de l'outil d'évaluation de la situation de la page 75. Certaines variables doivent être prises en compte comme la perception des personnes concernées, les différents besoins, attentes et préoccupations des uns et des autres. Si la situation problématique repose sur une mauvaise compréhension ou un malentendu, on peut se limiter à apporter des éclaircissements ou à reformuler des messages.

Toute intervention doit bien circonscrire qui sont les parties impliquées, c'est-à-dire :

- § les personnes directement concernées;
- § les personnes qui seront ou pourraient être directement concernées par l'issue du conflit;
- § l'auditoire, (qui a été témoin du conflit, de façon directe ou par ouïe-dire);
- § les gens qui sont intervenus dans le conflit.

Les stratégies d'intervention doivent tenir compte du contexte global dans lequel prend racine la situation à gérer, de la réaction des personnes concernées par cette situation ainsi que des conséquences éventuelles des solutions mises de l'avant pour chacune des parties impliquées.

On peut aussi évaluer les ressources disponibles dans la mesure où elles ont une influence sur la résolution du conflit. Les rapports de pouvoir et d'influence entre les personnes ou les groupes de personnes des membres du groupe peuvent aussi avoir un rôle à jouer. Il peut aussi être pertinent de se demander si un élément extérieur à l'environnement immédiat est en cause.

- 3) Faire naître de nouvelles perspectives : Plus la situation dure depuis longtemps, plus cette étape peut s'avérer difficile. La démarche sera inévitablement influencée par les tentatives antérieures de résolution de problème. Lors de cette étape, on tente d'amener les personnes concernées à recadrer la situation et à l'envisager sous un angle nouveau. Il peut être plus facile de s'approprier la situation et la démarche si on modifie la définition que l'on s'en fait, notamment en insistant sur les éléments communs et en développant une plus grande tolérance quant aux différences.

Règles à suivre pour réussir une 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'accords et de désaccords 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 incitées à suggérer des solutions.
- La personne qui intervient dans un tel contexte doit garder une position plutôt neutre et rationnelle dans la situation conflictuelle qui elle, est fortement émotive. Elle doit aussi être consciente de ses propres réactions, tendances et styles 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 situation de conflit doit avoir le souci de servir d'exemple et de manifester elle-même les attitudes et les comportements attendus.

Tout au long de la démarche, il faut garder en tête qu'il n'existe pas de recette toute faite ni de façon de faire miraculeuse. Toute intervention doit se faire de façon structurée, car il peut être fort hasardeux de miser sur le spontanéisme. 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.

6.2.4 La victime, la personne mise en cause, les témoins

La victime

Tout comme pour le harcèlement sexuel, le premier geste à poser pour une personne victime de harcèlement psychologique est de reconnaître que le malaise ressenti est lié à cette situation. Bien sûr, cela semble évident. Mais très souvent, le processus de harcèlement se déroule sur une longue période de temps et se camoufle derrière des gestes qui somme toute, semblent banals. Les personnes qui y sont confrontées peuvent avoir souvent tendance à se remettre elles-mêmes en question ou hésiter à dire à voix haute le malaise qu'elles ressentent. Pourtant, si le comportement d'une personne indispose, blesse ou offense, il faut le manifester clairement, si possible devant témoin. Certaines personnes ne sont tout simplement pas conscientes de l'impact de leurs commentaires ou des gestes qu'elles posent et sont tout à fait ouvertes à changer si on leur demande de façon claire et adéquate.

Toutefois, tout n'est pas toujours si simple. Il peut parfois être difficile de réagir ou encore lorsqu'on le fait, la réception n'est pas toujours très bonne. Il est important alors de ne pas hésiter à demander conseil à quelqu'un d'autre, qu'il s'agisse d'un collègue, d'une personne-ressource ou de quelqu'un de l'entourage immédiat.

Dans les cas de harcèlement psychologique comme dans les cas de harcèlement sexuel, il peut être utile de prendre des notes et de consigner les comportements ou de décrire les situations problématiques. Cette pratique peut aider à y voir plus clair et même peut s'avérer fort utile si l'on

décide de porter plainte. Si après avoir émis clairement des objections quant à une situation ou alors si l'on craint pour son intégrité ou sa sécurité, il ne faut pas hésiter à utiliser les recours disponibles et à aller chercher le soutien nécessaire.

La personne mise en cause

Il peut arriver que les attitudes ou les comportements d'une personne portent atteinte à la sécurité ou à l'intégrité d'autres individus sans qu'il y ait eu intention malveillante. Si l'on vous reproche votre comportement, il y a obligation éthique de prendre conscience des gestes posés et de les modifier, et ce, qu'il y ait eu ou non intention de léser l'autre de quelque manière que ce soit. En fait, la notion d'intentionnalité est difficile à démontrer et rappelons que la loi vise à mettre fin aux situations de harcèlement psychologique sans qu'il y ait obligation de démontrer qu'il y a eu une intention malveillante derrière les comportements reprochés. Mais, plus important encore, cette façon d'agir favorise la préservation de relations interpersonnelles saines, condition de travail essentielle au travail d'équipe et à la vie en collectivité.

Les témoins

Trop souvent face aux situations de harcèlement psychologique et violence au travail les témoins préfèrent se taire et « mêler de leurs oignons ». Toutefois, ces situations concernent la collectivité puisqu'elles ont un effet direct sur le milieu de travail. Ainsi, lorsque l'on est témoin du fait que quelqu'un indispose une tierce personne, on peut lui faire savoir de manière adéquate et respectueuse que le geste posé ou le commentaire émis est inadéquat. On peut aussi consulter la personne visée pour vérifier son consentement à une telle démarche. Comme témoin, il est aussi possible que l'on vous demande de collaborer à l'enquête.

6.3 Facteurs de réussite et obstacles à contourner

Que l'on entreprenne une démarche de prévention ou d'intervention en matière de harcèlement psychologique ou de violence au travail, si l'on veut agir efficacement, il nous faut identifier les facteurs qui contribueront à la réussite de l'opération ou qui, au contraire, risquent de la compromettre. Ces facteurs peuvent être de plusieurs ordres et sont souvent interreliés.

6.3.1 Un premier obstacle : la banalisation de la violence

Aussi évident que cela puisse paraître, la première étape lorsque l'on veut agir contre le harcèlement psychologique et la violence 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.

Les principaux facteurs à la base de la banalisation de la violence sont (Lauzon 2000; Guberman et Plante 1998) :

^{3/4} la négation de la violence ou un très haut niveau de tolérance face à celle-ci :

- § on la camoufle pour ne pas nuire à la réputation de l'établissement;
- § elle est intégrée à la culture du milieu de travail, par exemple, un climat de travail dans lequel les blagues sexistes, racistes ou homophobes sont généralisées et où on met au ban ceux et celles qui voudraient y mettre fin;
- § on considère qu'elle est intrinsèquement liée au type de clientèle avec laquelle on travaille, par exemple, « c'est normal de se faire engueuler par des adolescentes et des adolescents, ça fait partie du travail ».

¾ le processus socialisation sexiste des hommes et des femmes et la discrimination qui en découle :

- § certaines femmes qui minimiseront leurs réactions pour éviter de passer pour trop émotives et de voir leur crédibilité remise en question ou qui, à l'instar des femmes victimes de violence se sentent responsables ou coupables de la violence qu'elles ont subie;
- § des hommes qui n'osent dénoncer les situations dont ils sont victimes de peur de passer pour des mauviettes s'ils se sentent ébranlés ou encore qui se sentent inadéquats ou coupables s'ils remettent en question certains schèmes de comportements stéréotypés quant à l'expression de la colère ou à la façon d'y faire face.

¾ la précarité et la peur des représailles :

- § peur de perdre son emploi en cas de statut de non-permanence;
- § peur pour certaines personnes d'être considérée trop âgées pour continuer à suivre le rythme;
- § peur de se retrouver en situation de baisse d'effectifs si la situation de violence est connue publiquement;
- § etc.

¾ manque de support et d'information :

- § les gens ne connaissent pas les ressources à leur disposition ou s'ils les connaissent on tentera de les dissuader de s'en servir.

Moyens d'action

Pour contrer les facteurs qui tendent à banaliser la violence, un des moyens d'action à mettre de l'avant est la sensibilisation générale du milieu de travail, notamment par le biais des comités de santé et sécurité au travail et de condition féminine. Par exemple, on peut sensibiliser le milieu aux impacts de cette violence, au fait qu'elle est inacceptable que l'on soit un homme ou une femme. On peut aussi mieux informer les gens de leurs droits et des recours à leur portée s'ils sont lésés, en portant une attention particulière à ceux et celles qui sont confrontés à une situation de précarité.

6.3.2 Obstacles d'ordre structurel

Les démarches d'intervention et de prévention peuvent être entravées par des obstacles d'ordre structurel. Dans le document *Agir avant la tempête*, la CSN(2001) rapporte cinq types d'obstacles d'ordre structurel fréquemment rapportés par les syndicats.

- 1) Les problèmes de communication : Une communication adéquate et efficace est une clé en matière de harcèlement psychologique et de violence au travail. Dans un premier temps, il est important de nous assurer que nos pratiques syndicales de transmission de l'information sont efficaces et qu'elles permettent aux membres de se mobiliser et d'exercer leur droit à des conditions de travail justes et équitables. Parfois, les informations relatives à la tâche sont insuffisantes ou mal comprises ou encore, chaque personne s'en fait une idée différente.

Moyen d'action : On peut se doter de moyens simples -formels ou informels- pour parfaire l'accès à l'information comme de jumeler le nouveau personnel à des marraines ou à des parrains, porter une attention particulière à l'accueil des nouveaux membres en organisant des activités d'accueil, utiliser une boîte à suggestion, organiser des

rituels de passage pour marquer les passages importants comme la retraite, les 25 ans de services, etc.

Lorsque l'on entreprend une démarche de résolution de problèmes, les processus de communication sont essentiels lorsque l'on veut amener une prise de conscience collective. Un des facteurs de réussite est d'informer adéquatement les gens concernés par la situation des résultats de l'analyse et des changements auxquels ils devront participer afin d'éviter la récurrence et les rumeurs de corridor.

- 2) La lourdeur bureaucratique: Lorsque vient le temps d'agir, certaines démarches se retrouvent confrontées à la force d'inertie liée à la lourdeur de la bureaucratie : demandes qui se perdent dans un dédale administratif, manque de disponibilité des personnes responsables, demandes constamment refusées pour des raisons budgétaires, être renvoyé d'un niveau administratif à un autre sans pouvoir rencontrer les personnes responsables.

Moyen d'action : Un des facteurs de réussite est de bien identifier dès le départ où il faut orienter le dossier et qui sont les personnes-clés en fonction du problème identifié, de leur pertinence au dossier et, bien sûr, de leur disponibilité. Si cela s'avère trop difficile à cause de l'organisation du travail, on doit clarifier les mécanismes d'action le plus rapidement possible avec la partie patronale, soit en le spécifiant dans une politique, dans une convention collective ou encore en CRT.

- 3) Il y a trop de problèmes d'organisation du travail pour s'occuper de « ces choses là » !: Travailler à l'amélioration de l'organisation du travail contribue indéniablement à la prévention en matière de santé mentale, de harcèlement psychologique et de violence au travail. Mais, lorsque les problèmes en matière d'organisation du travail se multiplient et que les gens ont de la difficulté à accomplir leurs tâches au quotidien, il peut paraître contre-productif voire frustrant de se

donner comme priorité d'action syndicale la lutte au harcèlement psychologique et à la violence.

Moyen d'action : Évidemment, il est essentiel de continuer les luttes sur le plan de l'organisation du travail ! Dans plusieurs cas la multiplication des problèmes en matière d'organisation du travail peut être perçue par les travailleuses et les travailleurs comme une forme de harcèlement. On peut donc l'introduire dans cette perspective à l'intérieur d'un plan d'action en se fixant des priorités à court, moyen et long termes et amener l'employeur à se responsabiliser en cette matière.

- 4) Roulement du personnel : Le départ de certaines personnes clé dans une démarche de résolution de problème peut être un irritant majeur et mettre en péril le succès des démarches entreprises et ce, quelle que soit la raison du départ (retraite, congé de maladie, de maternité, ...). Du côté syndical, on peut aussi trouver ce genre de problème, par exemple dans les cas d'instabilité des exécutifs.

Moyens d'actions : Il est essentiel de prévoir et de mettre en place des mécanismes assurant le suivi des dossiers. Si on doit arrêter une démarche en cours de route, il faut éviter d'en perdre les acquis, notamment en identifiant clairement les réussites des étapes qui ont été complétées. Certains exécutifs locaux ont tenté de résoudre le problème en procédant aux élections en alternance de postes, c'est-à-dire que tous les postes ne viennent pas en élection au même moment, évitant ainsi un changement complet d'exécutif.

Si le roulement de personnel peut s'avérer un obstacle, il peut aussi toutefois permettre d'aller chercher des énergies nouvelles et ainsi d'apporter un regard neuf sur la situation.

- 5) Outils normatifs qui nuisent à la démarche : Les outils normatifs (statuts et règlements, politiques diverses dont celles contre le harcèlement et la violence, code de vie, code d'éthique) que nous développons ont une grande importance car ils sont le fondement des orientations générales et du vocabulaire qui devraient être communs aux responsables des parties syndicales et patronales. Il arrive malheureusement que ces outils ou leur application nuisent plus qu'ils n'aident. « Par exemple, une politique sur la violence et le harcèlement qui n'a pas fait l'objet d'un développement paritaire, dont le texte porte à des interprétations différentes voire divergentes, qui ne prévoit pas des mécanismes de médiation ou qui suggère implicitement que les supérieurs immédiats sont toujours en position pour accueillir la victime ou pour traiter la situation, n'est pas un outil dans la mesure de faciliter un processus de concertation s'inscrivant dans une démarche préventive. » (CSN 2001 : 60) Ces outils peuvent aussi être utilisés de façon perverse, par exemple en servant davantage à la délation voire au harcèlement qu'à l'instauration de climats de travail harmonieux.

Moyens d'actions : Quelques règles de base doivent être respectées si l'on veut éviter de biaiser malencontreusement ces outils. Entre autres, autant que possible ne pas les rédiger lors de situations de relations de travail tendues. Ou encore, les personnes qui les rédigent ne doivent pas être confrontées à de telles situations ou si elles l'ont été, elles doivent avoir complètement résolu la crise. On peut aussi identifier d'autres facteurs de succès de ce type d'outils normatifs, comme par exemple: « [...] une présomption favorable au témoignage de la victime de manière que la violence insidieuse, constituée de faits difficiles à démontrer, soit prise en compte avec tout le sérieux qu'elle mérite; la protection des victimes et des témoins; le positionnement du syndicat comme interlocuteur incontournable dans les processus de plainte ou d'adoption de codes de vie; la prise en compte des valeurs humaines et sociales qui guident

notre action dans les codes d'éthique ou les énoncés de valeurs et de principes qui sont défendus par l'organisation; la validation de la cohérence entre les différents outils normatifs auxquels nous sommes appelés à nous référer dans le cadre d'une démarche de prévention, etc. » (CSN 2001 : 60).

Si les outils sont mal conçus, il est essentiel de demander une révision et d'y participer. Si un problème se pose dans l'application on peut se demander si le problème est l'outil ou la personne qui l'applique. S'il s'agit de l'outil, se poser la question à savoir si c'est le bon moment pour réviser compte tenu des dossiers en cours et des besoins des membres qui y sont concernés.

6.3.3 Les obstacles d'ordre individuel

Bien que notre travail syndical porte essentiellement sur l'organisation du travail, il n'en demeure pas moins que nous travaillons auprès, avec et pour des individus. Nous devons donc tenir compte de certains obstacles aux démarches de résolution de problèmes qui sont d'ordre individuel.

- 1) Les stratégies défensives : Lorsque les individus sentent que leur intégrité est menacée, ils adoptent diverses réactions de défense (soumission, attaque, retrait...). Leur caractère souvent inapproprié est susceptible d'induire une réaction en chaîne. Par exemple, face à une personne qui adopterait une attitude de soumission face à une situation de harcèlement, on peut perdre patience et faire pression sur elle en insistant pour qu'elle ne se laisse pas faire et qu'elle se défende. Face à certaines attitudes soumises, les représentantes syndicales et les représentants syndicaux peuvent parfois avoir envie de laisser tomber le dossier en se disant que la personne ne veut pas s'aider elle-même. Si la victime ne se sent pas soutenue, elle peut alors s'en prendre au syndicat.

De plus, lorsqu'une situation perdure dans un milieu donné, il y a de bonnes chances que l'ensemble des gens qui vivent dans ce milieu se soient tous dotés de mécanismes de défense. Il devient parfois difficile de tracer un portrait juste de la situation. Certaines personnes peuvent avoir été plus touchées que d'autres et nécessiter de l'aide psychologique.

Moyens d'actions : Une intervention organisationnelle devient essentielle. Parfois, l'aide d'une personne extérieure (par exemple une conseillère syndicale ou un conseiller syndical) peut faciliter les choses.

Ces situations sont souvent très délicates. Une des clés essentielles à la réussite d'une démarche entreprise dans ce contexte est, entre autres, l'attitude des représentantes syndicales et des représentants syndicaux qui doivent éviter d'entrer dans le cycle des réactions défensives. Il est difficile d'être aidant dans une situation de violence si nous la nourrissons de nos propres réactions défensives. Ainsi, il est important de tenir compte de ses propres réactions, de prendre du recul et de trouver un moyen approprié de se débriefer ou encore de passer le dossier à quelqu'un d'autre qui se sent moins déstabilisé par la situation.

- 2) Problèmes graves de santé mentale : Qu'il s'agisse de problèmes d'ordre dépressif ou d'ordre psychotique, de toxicomanie ou de troubles de la personnalité, il arrive que les représentantes syndicales et les représentants syndicaux se sentent démunis lorsque ces problèmes se retrouvent entremêlés à des situations de harcèlement psychologique ou de violence. Chacune de ces réalités exige un type d'intervention bien particulier qui va au-delà des compétences de la plupart des personnes assumant des responsabilités syndicales. Et même si cela faisait partie de la compétence d'une personne officielle syndicale, il faut éviter la confusion des rôles.

Moyens d'actions : Cette situation est à la fois inévitable et exceptionnelle. Elle nécessite de faire appel à des spécialistes, soit directement ou par l'intermédiaire de l'employeur. Le travail syndical doit être effectué quel que soit l'état de santé de nos membres avant, pendant ou à la suite des incidents violents. « L'abus de pouvoir exercé contre un membre souffrant d'alcoolisme par exemple, n'est pas plus acceptable que s'il est dirigé contre un membre en parfaite santé. De même, l'isolement d'une ou d'un collègue qui souffre d'un problème de santé mentale connu commande une intervention de sensibilisation auprès du groupe » (CSN 2001 : 63). La difficulté est encore plus grande lorsque la personne ne reconnaît pas le problème ou qu'elle ne suit pas le traitement prescrit.

Le défi à relever est de veiller à la santé et à la sécurité de toutes et de tous les membres tout en ne contrevenant pas à leurs droits fondamentaux. Pour ce faire, on peut profiter des campagnes larges de sensibilisation sur les problématiques de santé mentale pour sensibiliser la collectivité.

- 3) Cycles de vie et zones 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 difficultés avec un adolescent, etc. Les événements de ce genre rendent les gens parfois plus vulnérables quant à la violence ou au harcèlement. Une personne qui doit s'absenter souvent du travail ou qui a de la difficulté à se concentrer, les gens qui monopolisent leurs collègues, toutes ces situations usent la tolérance du milieu et isolent l'individu, accroissant ainsi sa souffrance. Dans ces cas on se doit d'appliquer à la santé mentale la règle du « crâne fragile », principe issu du droit en matière de lésions professionnelles. En effet, il n'est pas davantage acceptable qu'une personne subisse des comportements agressants sous prétexte qu'elle est plus fragile. On ne peut pas non plus nier ou banaliser la souffrance d'une personne

parce qu'elle semble excessive par rapport à la nature des gestes posés. D'ailleurs, la sensibilité de ces personnes peut servir de baromètre en indiquant avant que les autres ne le ressentent qu'il y a une situation à risque dans un milieu de travail.

Moyens d'actions : Dans ce type de situations comme dans le précédent, il vaut mieux référer cette personne au programme d'aide aux employés ou à d'autres intervenants spécialisés. En effet, offrir de l'aide lorsque l'on est pas compétent, lorsque ce n'est pas notre rôle ou lorsque l'on est incapable d'avoir le recul nécessaire s'avère généralement plus nuisible qu'aidant.

- 4) Chocs et désordres culturels : Lorsqu'une dimension culturelle intervient dans une situation de violence ou de harcèlement au travail, il est essentiel de bien comprendre les enjeux culturels avant de les juger. Certaines ambiguïtés culturelles peuvent rendre difficile d'établir un seuil au sujet de ce qui est acceptable ou pas. Toutefois, on ne peut laisser aller les choses sans établir de balises car on risque d'empirer la situation. On doit à tout prix éviter que la résistance aux transformations culturelles n'instaure des frontières étanches entre les cultures. En effet, « une culture forte et homogène empreinte de sexisme ou de racisme, par exemple, génère une violence collective, jugée normale et acceptable par le groupe majoritaire. » (CSN 2001 : 69).

Moyens d'action : Pour faire face à ce genre de situations, on peut faire appel à des ressources compétentes en ces matières ou s'adjoindre l'aide de membres qui ne sont pas impliqués dans la situation problématique et qui pourraient être plus sensibles aux valeurs portées par les protagonistes, et ce, qu'il s'agisse de valeurs reposant sur les différences de cultures professionnelles, de pays d'origine, de religion, etc.

Nous devons veiller à élargir les perspectives dans lesquelles s'inscriront les nouvelles actions préventives. Cette réflexion peut inclure les comités de condition féminine ou sur les relations interculturelles ou tout autre instance jugée pertinente afin d'identifier les valeurs communes fondamentales pour l'exercice du travail à faire et ainsi instaurer des bases normatives communes satisfaisantes. C'est un délicat mais essentiel défi que de maintenir le sens du collectif tout en permettant l'expression de l'altérité.

CONCLUSION

Ce n'est un secret pour personne, le travail en matière de harcèlement psychologique et de violence au travail n'est pas facile. Ce document n'est surtout pas un grimoire rempli de formules magiques permettant la résolution de situations problématiques en un coup de baguette ! Nous souhaitons toutefois qu'il puisse fournir des outils concrets qui faciliteront le travail des équipes syndicales qui ont à intervenir dans le cadre de telles situations.

Notre guide s'ajoute à l'ensemble des outils développés par la CSN depuis les dernières années. Nous trouvons important de produire une réflexion propre au milieu de l'enseignement, qui corresponde le mieux possible aux réalités que vivent les membres des syndicats des trois regroupements de la FNEEQ. Mais le travail n'est pas terminé. Au fil du temps, la plupart des syndicats se sont retrouvés confrontés à des situations délicates en matière de harcèlement psychologique et de violence au travail. Plusieurs estiment qu'il y aura une multiplication de ce type de situations problématiques dans un contexte où l'on demande aux travailleuses et aux travailleurs d'en faire toujours plus avec moins de ressources. Les tensions que génère ce contexte ne sont pas prêtes à disparaître. Elles distillent au quotidien un poison qui intoxique les milieux de travail et contamine les relations interpersonnelles. Notre travail syndical doit donc porter à la fois sur la cause de ces problèmes en continuant de lutter pour stopper la dégradation de nos conditions de travail et aussi, veiller à ce que l'exercice de notre profession puisse s'accomplir dans un climat le plus harmonieux possible afin que nous puissions protéger notre santé globale au travail et ainsi, nourrir une solidarité à toute épreuve dans une conjoncture qui n'est pas toujours facile.

Du côté de la FNEEQ-CSN, nous prévoyons poursuivre le travail sur la problématique du harcèlement psychologique et de la violence au travail par le biais de la formation et de la collectivisation des expériences pratiques

vécues par les syndicats locaux. Les actions en matière de prévention et d'intervention exigent une bonne part d'énergie militante et d'investissement personnel. Le partage de nos expériences respectives est précieux si l'on veut maximiser ces investissements et les transformer en outil collectif. Toutes les actrices et tous les acteurs doivent prendre part à cette réflexion et à ces actions : comités de condition féminine, comité sur la santé et sécurité au travail, comités sur les relations interculturelles, comité des gais et lesbiennes. Chacune et chacun peut contribuer à alimenter la réflexion collective en répondant à ces questions selon leur expertise. Quels ont été nos bons coups dans nos activités de prévention et d'intervention ? Quels écueils avons-nous rencontrés ? Aussi, il nous faudra surveiller l'évolution des aspects juridiques liés à l'application des nouvelles dispositions de la Loi sur les normes du travail. Quels en seront les impacts sur nos conditions de travail ? Quelles seront les marges de manœuvre et l'interprétation qu'en feront les tribunaux ?

Le travail qui nous attend sera encore long et nécessitera une bonne dose de détermination. Mais à l'instar du slogan du Congrès de la FNEEQ-CSN de juin 2003, *L'éducation pour agir*, nous vous convions à relever ce défi collectif en utilisant les forces qui nous sont propres comme enseignantes et enseignants afin d'agir sur nos milieux de travail et de lutter contre le harcèlement psychologique et la violence au travail.

Les différents recours juridiques⁵

NOUS VOUS PRÉSENTONS LES RECOURS JURIDIQUES dont disposent les victimes de harcèlement ou de violence au travail.

La Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST)

En cas de lésion professionnelle au sens de la Loi sur les accidents de travail et les maladies professionnelles, la victime de harcèlement ou de violence au travail dispose d'un seul recours possible pour être indemnisée : la réclamation à la CSST.

Pour être indemnisée par la CSST, la victime de harcèlement ou de violence doit démontrer qu'elle a subi une lésion professionnelle, soit un accident de travail ou une maladie professionnelle. Généralement, la CSST accepte l'indemnisation d'une victime de harcèlement sur la base de l'accident de travail.

La Loi des accidents du travail et des maladies professionnelles (L.A.T.M.P.) définit, à l'article 2, la notion d'accident de travail dans les termes suivants :

Un événement imprévu et soudain attribuable à toute cause, survenant à une personne par le fait ou à l'occasion de son travail et qui entraîne pour elle une lésion professionnelle.

À la lumière de la jurisprudence, s'il y a lésion professionnelle au sens de la LATMP, la CSST a **compétence exclusive** et on ne saurait se soustraire à cette compétence en omettant de présenter une réclamation.

Tout cas d'absence (et même tout cas nécessitant des soins **sans absence**) résultant d'un harcèlement ou d'un climat de violence au travail **doit faire** l'objet d'une réclamation à la CSST afin de faire établir s'il s'agit oui ou non d'une lésion professionnelle.

La victime de harcèlement a six mois pour produire sa réclamation à la CSST.

Suivant la jurisprudence (arrêt Genest), il serait possible, même en cas de lésion professionnelle, de s'adresser au Tribunal des droits de la personne ou à un arbitre de griefs, selon le cas, pour qu'il rende des ordonnances de redressement (lettre d'excuses, mise en place d'une politique sur le sujet) en vue de faire cesser la violence ou le harcèlement, mais non pour l'obtention de dommages-intérêts.

S'il ne s'agit pas d'une lésion professionnelle : le grief

Il peut arriver que la réclamation à la CSST soit rejetée parce qu'elle ne constitue pas une lésion professionnelle. Il importe d'avoir pris soin de faire, **en même temps** que la réclamation, un grief contre l'employeur.

De plus, dans tous les cas où le harcèlement ou la violence n'entraîne **aucune absence ou soins**, il conviendra aussi de faire un grief.

L'objet du grief :

1. Harcèlement fait par les cadres et les représentants de l'employeur

Le grief pourra reprocher à l'employeur :

- le harcèlement qu'il fait subir par le biais de ses cadres ou représentants ;
- le fait qu'il n'a pas pris les mesures nécessaires pour que cesse le harcèlement, le tout en violation de la convention collective et de la Charte.

2. Harcèlement fait par des compagnons de travail ou la clientèle ou même des tiers

Le grief pourra reprocher à l'employeur :

- d'avoir omis ou refusé de prendre les mesures nécessaires pour que cesse le harcèlement ou la violence ;

5. CSN, *Agir avant la tempête*, 2001, pages 73 à 75.

- d'avoir manqué à son obligation de fournir un milieu de travail qui ne porte pas atteinte à la dignité, à la sécurité et à la santé du ou de la salarié-e, le tout en violation de la convention collective et de la Charte des droits.

Il conviendra par ailleurs d'indiquer au grief les faits reprochés à l'employeur pour éviter un rejet fondé sur un libellé trop vague. Le grief comportera normalement une réclamation pour dommages et éventuellement une demande d'ordonnance pour que des mesures soient prises en vue de mettre fin au harcèlement.

Commission et Tribunal des droits de la personne

La Charte des droits et libertés de la personne du Québec prévoit que la Commission peut recevoir des plaintes de discrimination (harcèlement) et faire enquête. Ce recours est fondé sur les articles 10, 10.1 et 16 de la Charte ; la Commission portera, le cas échéant, le recours devant le Tribunal des droits de la personne pour la victime.

Le dépôt d'une plainte à la Commission des droits de la personne et de la jeunesse est permis seulement dans les cas où le harcèlement est fondé sur un motif de discrimination prohibé par la Charte, à l'article 10.

Ces motifs sont 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.

Dans ces cas, l'article 10.1 de la Charte permettrait normalement de s'adresser à la Commission des droits et au Tribunal des droits.

En raison de l'incertitude entourant la compétence du Tribunal des droits sur le harcèlement et la discrimination en milieu de travail syndiqué, il paraît risqué pour le moment d'emprunter cette voie de recours, du moins contre l'employeur.

Un débat a lieu présentement par suite de certains jugements (Weber et O'Leary). Certains prétendent que ces jugements renvoient aux seuls arbitres de grief tout litige survenant dans le cadre de la relation d'emploi même si le litige implique une violation de la Charte des droits. Le Tribunal des droits rejette ce point de vue et estime que les salarié-es syndiqués doivent, eux aussi, pouvoir s'adresser à la Commission et au Tribunal des droits.

Dans une décision récente (28 février 2002) de PG QC c. CDP (Jeunes enseignants de la CSQ), la Cour d'appel a tranché dans le sens du recours exclusif à l'arbitre, même pour les litiges portant sur la charte des droits et libertés. La permission d'en appeler en Cour Suprême a été autorisée de sorte que d'ici quelques années, la plus haute cour du pays devrait trancher la question.

Dans l'intervalle, on peut s'attendre à ce que toute plainte de harcèlement fasse l'objet d'une objection de la part de l'employeur, qui prétendra que seul l'arbitre de griefs a compétence.

La CSN réclame que la Charte soit modifiée pour permettre un droit d'option entre le Tribunal des droits et l'arbitre de griefs.

Le problème ne se pose pas si le harceleur est un autre salarié, puisque l'arbitre de grief n'a pas compétence sur les litiges entre salariés. On peut donc porter plainte à la Commission contre le salarié harceleur et de même si le harcèlement est le fait de clients de l'employeur. Dans ces deux cas, la plainte serait sûrement recevable.

Droit de refus

Dans certains cas, on peut exercer un droit de refus (Loi sur la santé et la sécurité du travail, article 12) pour harcèlement au travail. On pourrait donc demander l'intervention préventive d'un inspecteur de la CSST.

(a.12) Un travailleur a le droit de refuser d'exécuter un travail s'il a des motifs raisonnables de croire que l'exécution de ce travail l'expose à un danger pour sa santé, sa sécurité ou son intégrité physique ou peut avoir l'effet d'exposer une autre personne à un semblable danger.

Les nouvelles dispositions de la Loi sur les normes du travail concernant le harcèlement psychologique

Le harcèlement psychologique :

La Loi sur les normes du travail a été modifiée en décembre 2002. Elle inclut dorénavant des dispositions concernant le harcèlement psychologique au travail. Ces dispositions entreront en vigueur à compter du **1^{er} juin 2004**. La loi inclut à l'article 81.18 une définition du harcèlement psychologique :

Une conduite vexatoire se manifestant soit par des comportements, des paroles, des actes ou des gestes répétés, qui sont hostiles ou non désirés, laquelle porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique du salarié et qui entraîne, pour celui-ci, un milieu de travail néfaste.

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.

La loi garantit, à l'article 81.19, à tout salarié un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique et donne à l'employeur l'obligation de prendre les moyens raisonnables pour prévenir le harcèlement psychologique :

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.

Les recours prévus par la Loi sur les normes du travail

Ces deux dispositions (81.18 et 81.19) donnent ouverture à une plainte à la Commission des normes du travail qui, après enquête, la déférera ultimement à la Commission des relations du travail.

Toutefois, pour les salariés couverts par une convention collective, la loi prévoit que ces dispositions « sont réputées faire partie intégrante de toute convention collective » (article 81.20).

Les dispositions des articles 81.18, 81.29, 123.7, 123.15 et 123.16 sont réputées faire partie intégrante de toute convention collective, compte tenu des adaptations nécessaires. Un salarié visé par une telle convention doit exercer les recours qui y sont prévus, dans la mesure où un tel recours existe à son égard.

L'article 123.7, quant à lui, accorde un délai de 90 jours pour déposer un grief à compter de la dernière manifestation de harcèlement psychologique.

La convention collective doit se lire comme si ces dispositions y étaient inscrites. Afin de s'assurer que tant le syndicat que l'employeur sont conscients de l'existence de ces dispositions légales, nous vous recommandons d'en reproduire le texte à la convention collective.

L'article 123.15 accorde à l'arbitre de grief les pouvoirs suivants :

1. ordonner à l'employeur de réintégrer le salarié ;
2. ordonner à l'employeur de payer au salarié une indemnité jusqu'à un maximum équivalant au salaire perdu ;
3. ordonner à l'employeur de prendre les moyens raisonnables pour faire cesser le harcèlement ;
4. ordonner à l'employeur de verser au salarié des dommages et intérêts punitifs et moraux ;
5. ordonner à l'employeur de verser au salarié une indemnité pour perte d'emploi ;
6. ordonner à l'employeur de financer le soutien psychologique requis par le salarié, pour une période raisonnable qu'il détermine ;

HARCÈLEMENT ET VIOLENCE AU TRAVAIL
Politique type, guide de prévention et d'intervention

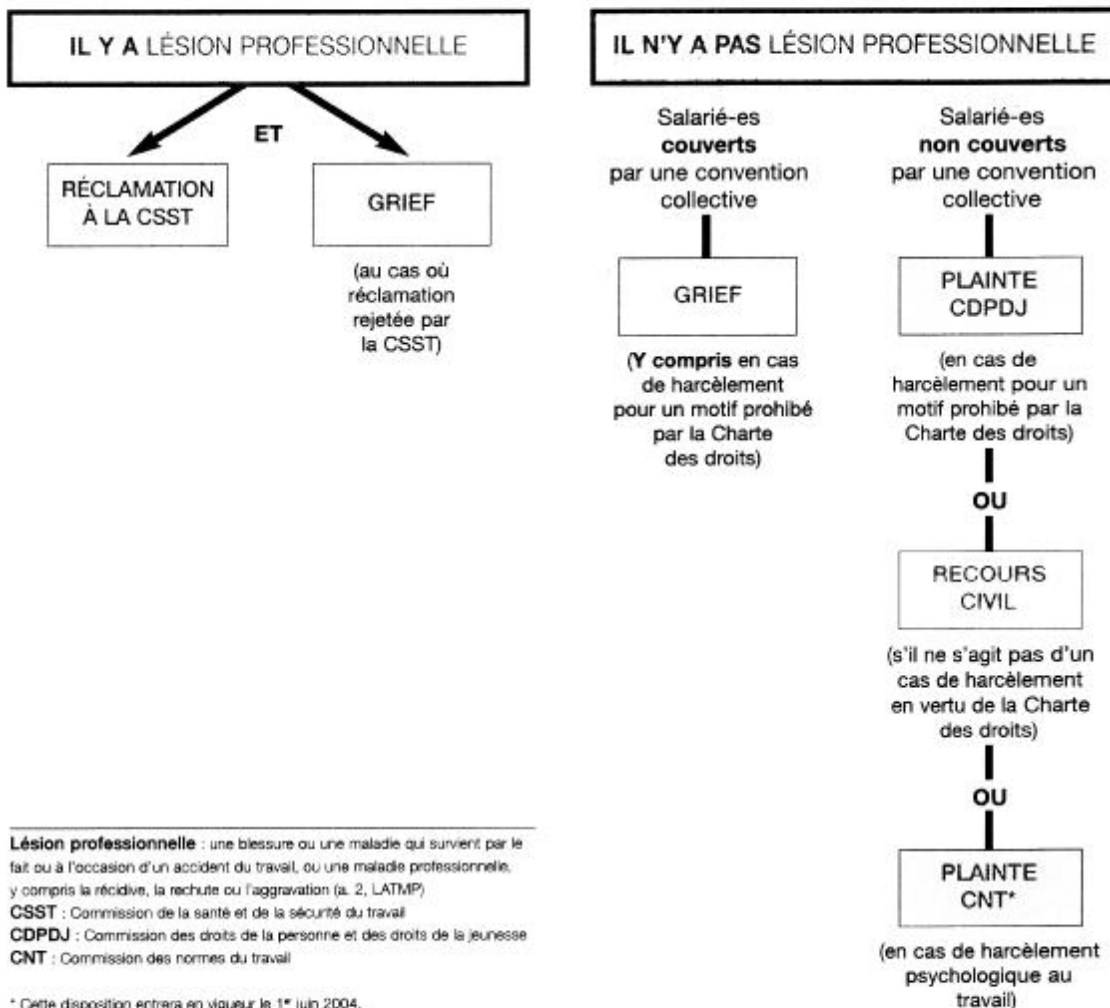
7. ordonner la modification du dossier disciplinaire du salarié victime de harcèlement psychologique.

Ces pouvoirs s'ajoutent à ceux que possède déjà l'arbitre de grief en vertu du Code du travail et de la convention collective.

Toutefois, les remèdes prévus aux paragraphes 2, 4 et 6 sont exclus lorsque la personne harcelée est victime d'une lésion professionnelle :

Les paragraphes 2, 4 et 6 de l'article 123.15 ne s'appliquent pas pour une période au cours de laquelle le salarié est victime d'une lésion professionnelle, au sens de la Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles, qui résulte du harcèlement psychologique.

Recours contre l'employeur en cas de harcèlement psychologique



L'enquête syndicale lors d'une plainte officielle ou lors de l'imposition d'une mesure disciplinaire

IL EST IMPORTANT DE MENTIONNER ici qu'en cas de plainte officielle, le comité contre la violence et le harcèlement au travail et la personne-p
20ressource n'assument aucun rôle lors de l'enquête syndicale.

Lorsqu'une plainte officielle est déposée, le syndicat doit mener une enquête serrée, dans le respect des règles de la confidentialité et des droits des membres qu'il représente.

L'enquête syndicale est essentielle.

Nous vous référons ici au mécanisme d'enquête habituellement utilisé dans les dossiers de mesures disciplinaires, de plaintes diverses ou même de congédiement.

Vu la complexité des plaintes touchant les problèmes de violence et de harcèlement au travail, nous suggérons fortement de consulter très rapidement la conseillère ou le conseiller syndical affecté à votre dossier. Ce dernier pourra vous guider dans le suivi du dossier et vous conseiller dans les étapes à franchir tout en tenant compte des obligations légales du syndicat.

De plus, le rôle du syndicat est toujours de fournir à ses membres la possibilité de recourir à la procédure de grief, aux recours prévus à la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* et à la *Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles* ou à tout autre recours devant les tribunaux.

Les représentantes et représentants syndicaux doivent aussi être au fait des responsabilités légales prévues par le Code du travail en vertu de l'article 47.2.

Le syndicat doit assumer un devoir de représentation de ses membres en s'appuyant sur les orientations précisées dans la jurisprudence perti-

nente.

Encore une fois, les avis de la conseillère ou du conseiller syndical sont très importants dans cette étape de votre travail syndical.

Le devoir de représentation

Le Code du travail fait obligation au syndicat de représenter les salariés de l'unité

- sans négligence ;
- sans arbitraire ;
- sans mauvaise foi ;
- sans discrimination.

C'est le sens de l'article 47.2 du Code du travail.

47.2 Une association accréditée ne doit pas agir de mauvaise foi ou de manière arbitraire ou discriminatoire, ni faire preuve de négligence grave à l'endroit des salariés compris dans une unité de négociation qu'elle représente, peu importe qu'ils soient ses membres ou non.

Dans *Landry c. STT de l'Hôtel-Dieu du Sacré-Cœur*⁶, ces termes ont été définis comme suit :

Sans négligence grave : enquête sérieuse, sans erreur grossière, consciencieusement, en évaluant correctement le dossier ;

Sans arbitraire : effort sérieux, soin raisonnable, après consultation ;

Sans discrimination : de la même façon que pour tous les autres salariés, selon les mêmes critères ;

Sans mauvaise foi : sans intention de nuire et sans motifs inavouables.

6. 93T995.

L'enquête

Un point capital à respecter pour décider si un grief sera ou non porté à l'arbitrage : l'enquête. L'expérience issue des dossiers de harcèlement sexuel encadre la façon de mener l'enquête, et ce, pour tout cas de violence ou de harcèlement. Ce sont les mêmes repères qui s'appliquent.

Le respect de l'article 47.2 du code passe par une enquête sérieuse sur les faits et le droit. Cela est particulièrement névralgique dans un cas de mesures disciplinaires pour harcèlement ou agression sexuelle, car dans un tel cas, il peut y avoir conflit entre des salarié-es de l'unité. Il convient donc de redoubler de prudence et de s'assurer :

- de faire une enquête factuelle complète ;
- d'interroger tous les témoins, de recueillir leur version ;
- de vérifier la version du présumé harceleur en l'informant des éléments recueillis pendant l'enquête et compléter le cas échéant l'enquête par une vérification des éléments additionnels soumis par lui.

L'enquête est celle du syndicat ; celui-ci ne peut donc se retrancher derrière une décision d'assemblée générale comme seul motif au refus de pousser un grief à l'arbitrage.

L'hostilité d'un groupe et même d'une majorité de compagnons de travail ne saurait non plus dispenser le syndicat de mener une enquête complète et sérieuse; au contraire, c'est dans ces situations que le comportement syndical risque d'être le plus scruté.

Le bien-fondé du grief

Le syndicat doit par ailleurs décider s'il y va de l'intérêt des membres de mener le grief devant un arbitre.

Les chances de succès du grief doivent être évaluées de façon réaliste. Par ailleurs, la jurisprudence reconnaît que même s'il présente des chances de réussite, le syndicat n'est pas tenu de porter un grief à l'arbitrage ; le syndicat a le droit de choisir entre divers intérêts. C'est le processus ou les motifs qui sous-tendent la décision qui comptent :

Lorsque les employés ont des intérêts opposés, le syndicat peut choisir de défendre un ensemble d'intérêts au détriment d'un autre pourvu que sa décision ne découle pas des motifs irréguliers décrits précédemment et pourvu qu'il examine tous les facteurs pertinents. Le choix de présenter une demande plutôt qu'une autre ne peut en soi faire l'objet d'une objection. Ce sont plutôt les motifs sous-jacents et la méthode utilisée pour effectuer ce choix qui peuvent faire l'objet d'une objection⁷.

En matière d'agressions sexuelles, le tribunal a reconnu le droit du syndicat de faire des choix éthiques à condition cependant d'avoir préalablement enquêté sérieusement.

En ce domaine des agressions sexuelles, les syndicats sont justifiés de se demander qui ils doivent défendre: la prétendue victime ou le prétendu agresseur, surtout lorsqu'ils sont tous deux des salariés visés par la convention collective. La politique retenue de faire une enquête la plus sérieuse possible, de donner le bénéfice du doute et, règle générale, de ne pas poursuivre le grief s'il y a bel et bien eu agression, n'est peut-être pas parfaite, mais il n'appartient pas au Tribunal, comme souligné ci-haut, d'être le censeur des décisions syndicales⁸.

Il convient cependant de rappeler que plus la mesure disciplinaire est importante (ex. : congédiement), plus le syndicat doit se montrer prudent avant de priver un salarié de son droit de grief. Même l'adhésion à une politique contre le harcèlement sexuel ne saurait conduire au refus systématique de défendre tout salarié coupable.

La confidentialité

À compter du moment où une plainte engendre des mesures disciplinaires et que le syndicat doit décider s'il conteste par grief, il ne saurait être question de confidentialité. Le syndicat ne peut mener une enquête sérieuse et confronter le présumé harceleur en lui taisant le nom de la plaignante ou du plaignant et le contenu de la plainte.

7. Gendron c. SSU of PSAC, [1990] 1 RCS 1298, p. 1329.

8. Op. cit. note 1, pp. 25-26.

RÉFÉRENCES

- AMBROSE, D. (1996). *Healing the downsizing organization*. New York: Harmony Books.
- AON, G.-C. (1998). «Du contrôle de l'absentéisme à la gestion de la présence au travail.» *Forum mai-juin*.
- APPAY, B. & THÉBAUD-MONY, A. (1997). (sous la dir.) *Précarisation sociale, travail et santé*. Paris: IRESO/CNRS.
- AU BAS DE L'ÉCHELLE. (1998). *Contrer le harcèlement psychologique au travail: une question de dignité*. Montréal: Au bas de l'échelle.
- AUROUSSEAU, C. (2001). *Agir avant la tempête : Une démarche de prévention de la violence et du harcèlement au travail*. CSN, 79 pages.
- AUROUSSEAU, C. ET S. LANDRY. (1996). *Les professionnelles et les professionnels aux prises avec la violence organisationnelle*. Protocole UQÀM. Fédération des professionnelle (le)s salarié(e)s et des cadres du Québec (FPPSCQ).
- BENOÎT M-F., BOUCHER M., BRISSON L. et PINEAU A. (2003) *Politique de prévention de la violence et du harcèlement au travail*, CSN, 40 pages.
- BERGER, D'AMOURS, GODBOUT, (2001) *Avocats et procureurs. La gestion de la violence : un défi pour les gestionnaires de cégep*. Montréal, mai.
- BERTRAND M.-A. (2002) «Harcèlement et abus de pouvoir : l'évolution des normes sociales et des politiques universitaires» dans *Carrière et conditions de vie des professeures d'université. Nouvelle conjoncture, nouveaux enjeux* (Actes du colloque organisé par le CFMU et la FQPPU 15 et 16 mars 2001 sous dir. de H. Dagenais). Les cahiers de la FQPPU 8, pp103-108.

- BOURBONNAIS, R., & COMEAU, M. (1997). «Santé psychologique et absence au travail». *Objectif prévention*, 20, 16-18.
- BROCKNER, J., & GREENBERG, J. (1990). «The impact of layoffs on survivors: An organizational perspective. Dans J. Carroll, *Applied social psychology and organizational settings*. Hillsdale, NJ: Erlbaum, pp. 45-75.
- CLOUTIER, S. (1998). «Le harcèlement professionnel. Une notion en voie de définition». *Le Bulletin. La chronique de l'itinérant électronique*. Décembre 1999. (<http://grondinpoudrier.com/Publications/Scdes99.htm>).
- COMMISSION DES NORMES DU TRAVAIL (2004 a) *Un milieu de travail sans harcèlement psychologique, c'est l'affaire de tous !* Séance d'information, Montréal, 6 avril
- COMMISSION DES NORMES DU TRAVAIL (2004 b) *Guide de sensibilisation à l'intention des employeurs et des salariés*, Québec, 12 p.
- CONSEIL ÉCONOMIQUE ET SOCIAL. (2001). *Le harcèlement moral au travail*. Paris : Les Éditions des Journaux Officiels.
- CHAIRE EN GESTION DE LA SANTÉ ET DE LA SÉCURITÉ DU TRAVAIL DANS LES ORGANISATIONS (2003) *Violence au travail : Définition, formes et causes* <http://cgsst.fsa.ulaval.ca/violence>, 3 pages
- CPSSTQ, (1996). *Le burnout*. Centre patronal de santé et de sécurité du travail du Québec.
- CRU, D. (2001). «Le Mal-Être au travail, comment intervenir?» *Travail, Genre et Sociétés* 5, 57-73.
- CSN, CSQ, FTQ, CINBIOSE et ASC-UQÀM (2000) *Agir pour contrer la banalisation en milieu de travail*, (production conjointe) Montréal, 2000.
- DAVENPORT, N., SCHWARTZ, R. D. & ELLIOT, G. P. (1999). *Mobbing: Emotional Abuse in the American Workplace*. Ames: Civil Society Publishing.

- DEJOURS, C. (1988). *Plaisir et souffrance dans le travail*. 2 vols. Paris : Édition de l'AOCIP.
- DEJOURS, C. (1993). *Travail: usure mentale*. Paris : Bayard Éditions.
- DEJOURS, C. (1998). *Souffrance en France: la banalisation de l'injustice sociale*. Paris :Seuil.
- DEJOURS, C. (2001). «Désolation et harcèlement moral». *Le Monde*, 10 avril, p.10.
- DÉPARTEMENT DES TECHNIQUES DE TRAVAIL SOCIAL (2003). *Répertoire de fiches, session H2003, annexe session H2004*. Cours 388-A42 VM, Cégep du Vieux-Montréal, 39 pages.
- DIONNE-PROULX, J. (1995) *Le stress au travail et ses conséquences à long terme : Le cas des enseignants québécois*. *Revue canadienne de l'Éducation*, 20(2), 146-155.
- DRI DA, M., ENGEL, M., & LITZENBERGER, M. (1999). «Du harcèlement ou la violence discrète des relations de travail». Dans *Violence et Travail*. Paris : CNAM, pp. 91-100.
- DUBET, F. (2002) *Le déclin des institutions*. Paris : Coll : L'épreuve des faits, Seuil.
- FNEEQ-CSN (2003) *Le harcèlement psychologique : une question de violence et d'abus de pouvoir au travail*. Rapport préparé par le comité femmes en collaboration avec le comité santé et sécurité au travail de la FNEEQ-CSN, session de formation du 23 et du 27 mars 2003.
- FNEEQ-CSN (2000) *Le harcèlement sexuel : Politique type et guide d'application (deuxième édition)*.
- FORWARD, S. ET FRAZIER D. (1998) *Le chantage affectif*. Paris : Masson.
- GIRARD S.A., LALIBERTÉ D. (Dir. de santé publique de Québec) et DOMPIERRE J. (Université Laval) (2002). *La violence au travail en milieu scolaire : Portrait d'un phénomène peu connu, Faits saillants d'une enquête*. Octobre. 5 pages.

- GIROUX, G. (2002) «Résister au harcèlement. Une question de dignité et d'intégrité». dans *Carrière et conditions de vie des professeures d'université. Nouvelle conjoncture, nouveaux enjeux* (Actes du colloque organisé par le CFMU et la FQPPU 15 et 16 mars 2001 sous dir. de H. Dagenais). Les cahiers de la FQPPU g, pp. 93- 101.
- GONICK, V. (1999). «Le mobbing sur la place du travail». In: *Violence et Travail*. Paris : CNAM121-126.
- GUBERMAN N. et PLANTE M.H. (1998) *La banalisation de la violence en milieu de travail : document synthèse*, novembre, 45 pages.
- HIRIGOYEN, M.-F. (1998). *Le harcèlement moral: la violence perverse au quotidien*. Paris : Syros.
- HIRIGOYEN, M.-F. (2001). *Malaise dans le travail: harcèlement moral - démêler le vrai du faux*. Paris : Syros.
- HOEL, H., RAYNER, C., ET COOPER, C. L. (1999). «Workplace Bullying». Dans C.L. Cooper et I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. London: John Wiley & Sons, pp. 195-230.
- HOROWITZ, MARDI J. (1986). *Stress Response Syndromes*. Second Edition, Northvale (NJ): Jason Aronson Inc.
- HUEZ, D. (1997). «La précarisation de la santé au travail». Dans B. Appay et A. Thébaud-Mony. *Précarisation sociale, travail et santé*. Paris: IRESKO/CNRS.
- HUEZ, D. (1998). «Organisation du travail et précarisation de la santé». Dans Association Santé et Médecine du Travail (sous la dir.). *Des médecins du travail prennent la parole - Un métier en débat*. Paris: Syros.
- INSTITUT NATIONAL DE SANTÉ PUBLIQUE DU QUÉBEC (2003) *Organisation et conditions de travail*.
<http://www.inspq.qc.ca/domaines/SanteTravail/Organisation.asp>, 2 pages.

- KALTI ALA-HEINO, R., RIMPELÄ, M., MARTTUNEN, M., RIMPELÄ, A. & RANTANEN, P. (1999). «Bullying, depression, and suicidal ideation. Finish adolescents: school survey». *British Medical Journal*, 319, 348-351.
- LANDRY S. (2002) *Le harcèlement psychologique: du tabou à l'action*. dans *Carrière et conditions de vie des professeures d'université. Nouvelle conjoncture, nouveaux enjeux* (Actes du colloque organisé par le CFMU et la FQPPU 15 et 16 mars 2001 sous dir. de H. Dagenais). Les cahiers de la FQPPU 8, pp 128 à 137.
- LAZARUS, R.S., & FOLKMAN, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
- LE GOFF, J.-P. (2000). *Les illusions du management: pour le retour du bon sens*. Paris : La Découverte.
- LECLERC, C. LE BLOND, B. ET C. ROUSSIN (2000) *Les savoirs d'expérience développés dans les services aux personnes vivant de la violence psychologique au travail*, Québec : CRIEVAT.
- LEYMANN, H. & GUSTAFSSON, A. (1996). «Mobbing at Work and the Development of Post-Traumatic Stress Disorders». *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 2, 251-275.
- LEYMANN, H. (1996). *Mobbing: la persécution au travail*. Paris : Seuil.
- LYNDSAY J , TURCOTTE D. et coll. (2001) *L'intervention sociale auprès des groupes*, Gaëtan-Morin éditeur, Boucherville, 257 pages.
- MASLACH, C., & GOLDBERG, J. (1998). «Prevention of burnout: New perspectives». *Applied & Preventive Psychology*, 7, 63-74.
- MINISTÈRE DU TRAVAIL. (2001). *Rapport du comité Interministériel sur le Harcèlement Psychologique au Travail*. Québec.
www.travail.gouv.qc.ca/quoi_de_neuf/actualite/fs_harcel.html

- MOREAU N. (1999). *Violence ou harcèlement psychologique au travail ? Problématique*. Direction des études et des politiques, Ministère du Travail, Gouvernement du Québec, mai, 80 pages.
- MORIN F Me. (2003). *Harcèlement psychologique (Analyse des articles 81.18 et suivants L.N.T.)*, novembre, 17 pages.
- PERRAULT, C. (1989). «L'Enquête Santé Québec et la santé mentale des Québécois: cadre conceptuel et méthodologique». *Santé mentale au Québec*, 14, 132-143.
- PRONOVOST S. (2003) *Santé et sécurité au travail : Relevé de cas guidant la jurisprudence en matière de violence au travail*. Produit par l'Intersyndicale des femmes (APTHQ, CPS, CSD, CSQ, FAC, FIIQ, SFPQ, SPGQ), février, 31 pages.
- PRUD'HOMME D. (2002) *Branchons-nous sur les rapports de force, Programme de prévention de la violence*. Regroupement provincial des maisons d'hébergement et de transition pour femmes victimes de violence conjugale, 58 pages.
- QUINE, L. (1999). «Workplace Bullying in NHS Community Trust: Staff Questionnaire Survey». *British Medical Journal*, 3, 18, 228-232.
- SENNETT, R. (1998). *The Corrosion of Character - Personal Consequences of Work in the New Capitalism*. New York: W.W. Norton & Company.
- SOARES, A. (1999). «La violence (in)visible au travail: le cas du harcèlement psychologique au Québec». In: *Violence et Travail*. Paris : CNAM, 191-201.
- SOARES, A. (2001). «Un phénomène au pluriel: les violences.» *Effectif*, 4 (4), 26-33.