

Agir avant la tempête

Une démarche
de **prévention** de
la **violence** et
du **harcèlement**
au travail



Agir avant la tempête

Une démarche
de **prévention** de
la **violence** et
du **harcèlement**
au travail

Publié par la Confédération des syndicats nationaux

Production

Service des communications de la CSN

Recherche et rédaction

Chantal Arousseau

Coordination et collaboration à la rédaction

Marie-France Benoit, Service des relations du travail–Condition féminine

Micheline Boucher, Service des relations du travail–Santé-sécurité-environnement

Louise Brisson, Service des relations du travail–Formation

Collaboration à la rédaction

Jocelyne Charron

Anne Pineau, Service juridique (Chapitre 4)

Conception graphique

Mathilde Hébert

Illustration

Boris

Impression

Accent impression inc.

ISBN : 2-89501-031-5

Dépôt légal : BNQ 2001

Dépôt légal : BNC 2001

Décembre 2001

2014 - 4^e tirage

Disponible à la librairie de la CSN

Téléphone : 514 598-2151

documentation@csn.qc.ca

Avant-propos

Agir avant la tempête – une démarche de prévention de la violence et du harcèlement au travail : quel titre évocateur ! Nous avons voulu illustrer ce que veut dire vivre, au quotidien, une situation de violence ou de harcèlement au travail, comme si les vagues d’une tempête déferlaient sur nous. Comme si nous perdions toute possibilité de se sortir des bras d’une tornade qui nous emprisonnent, nous privant ainsi de nos moyens d’analyse et d’action.

Cette brochure a justement été produite et est mise à la disposition de tous les syndicats et organisations de la CSN afin de faire progresser la lutte contre la violence et le harcèlement dans nos milieux.

À la CSN, il y a déjà plusieurs années que nous intervenons sur ces questions. Que ce soit par des formations spécifiques portant sur la violence, par l’organisation de colloques ou rencontres diverses, par l’adoption d’une politique cadre ou par l’accompagnement et le suivi, par des conseillères ou conseillers syndicaux, des victimes de violence ou de harcèlement, nous avons à cœur de poursuivre nos batailles pour l’amélioration des conditions de travail. La prise en charge syndicale de ces problématiques est une préoccupation qui s’inscrit au cœur de notre mission.

Cet outil veut appuyer les interventions dans nos milieux de travail. Nous savons que des travailleuses vivent encore des situations de harcèlement sexuel, que des travailleurs subissent des pressions et du harcèlement psychologique devant lesquelles des militantes et militants syndicaux se sentent dépourvus. Nous espérons que cette brochure saura donner une réponse concrète et proposer une démarche progressive nous amenant vers des milieux de travail exempts de violence et de harcèlement.

De plus, nous lançons cette brochure en faisant un lien avec la date du **6 décembre**. Cette année encore, nous voulons rappeler la tuerie de l’École polytechnique de Montréal où 14 femmes furent assassinées parce qu’elles étaient des femmes. Nous soulignons cet événement en invitant nos membres, nos militantes et militants à poursuivre la lutte contre toutes les formes de violence et de harcèlement dans nos milieux de travail.

Nous remercions les conseillères syndicales du Service des relations du travail qui ont permis que cette publication voie le jour. Il faut souligner qu’il s’agit d’une approche collective mettant à contribution la condition féminine, la formation et la prévention, en collaboration avec le Service juridique de la CSN. Ce travail d’équipe a permis de développer une démarche concertée que nous vous encourageons à reproduire dans vos syndicats locaux ou dans vos organisations.

La démarche-type proposée dans ce guide doit contribuer à la mise en action des multiples luttes à poursuivre, des interventions à entreprendre et des obstacles à surmonter. C’est un défi lancé à toutes et à tous : éliminer la violence et le harcèlement au travail !



Marc Laviolette
président



Claudette Carbonneau
vice-présidente

Table des matières

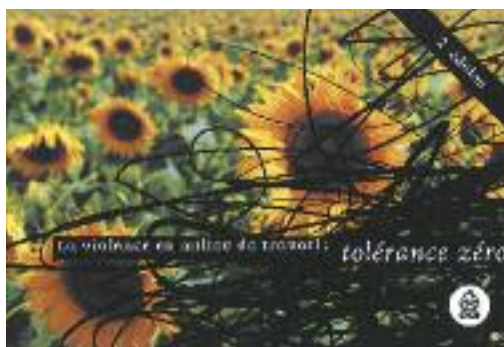
| | |
|---|-----------|
| Introduction | 7 |
| Chapitre 1 Quelques repères théoriques | 11 |
| La violence | 12 |
| Le harcèlement au travail | 18 |
| Chapitre 2 Illustration d'une démarche-type | 23 |
| La mise en situation | 24 |
| L'analyse | 24 |
| Le plan d'action | 24 |
| Le bilan | 25 |
| Les cas | 25 |
| André, technicien de laboratoire dans une usine de papier de la Côte-Nord | 26 |
| Diane, employée de bureau dans un cégep | 35 |
| Marc-Antoine, équipier dans un grand hôtel | 39 |
| Brigitte, infirmière en maintien à domicile dans un CLSC de l'Abitibi | 46 |
| Chapitre 3 Des obstacles à contourner ou à surmonter | 53 |
| Les obstacles structurels | 55 |
| Les problèmes de communication | 55 |
| Lourdeur bureaucratique et structure décisionnelle inefficace | 57 |
| Organisation du travail | 58 |
| Roulement du personnel | 59 |
| Outils normatifs qui nuisent à la démarche | 60 |
| Les obstacles individuels | 61 |
| Stratégies défensives | 61 |
| Problèmes graves de santé mentale | 62 |
| Cycles de vie et zones de vulnérabilité | 63 |
| Les défis de la communication interpersonnelle | 65 |
| Les obstacles culturels | 66 |
| Banalisation de la violence et harcèlement : ça fait partie de la job ! | 66 |
| Préjugés, stéréotypes... de l'exclusion à la provocation | 67 |
| Chocs et désordres culturels | 68 |
| Les outils syndicaux | 70 |
| La formation | 70 |
| La condition féminine | 70 |
| La santé et la sécurité au travail | 72 |
| Chapitre 4 Les recours | 73 |
| Conclusion | 77 |
| Références | 79 |

Introduction

Depuis la parution de la brochure *La violence en milieu de travail — Tolérance Zéro*, nos membres profitent constamment des activités qui leur sont proposées pour nous interpeller sur les questions de violence et de harcèlement au travail. D'un besoin prépondérant pour la sensibilisation, présent dès le début des années 1990, la tendance est passée, avec la parution de la brochure, en 1997, à un besoin de ventiler les terribles expériences de violence et de harcèlement au travail. Parmi nos membres, ce sont souvent les femmes qui ont exprimé avec le plus d'urgence le besoin de soutien syndical. Près de cinq ans plus tard, ce sont maintenant les besoins liés aux moyens d'action qui se font les plus pressants, et ce sont les syndicats qui interpellent la centrale.

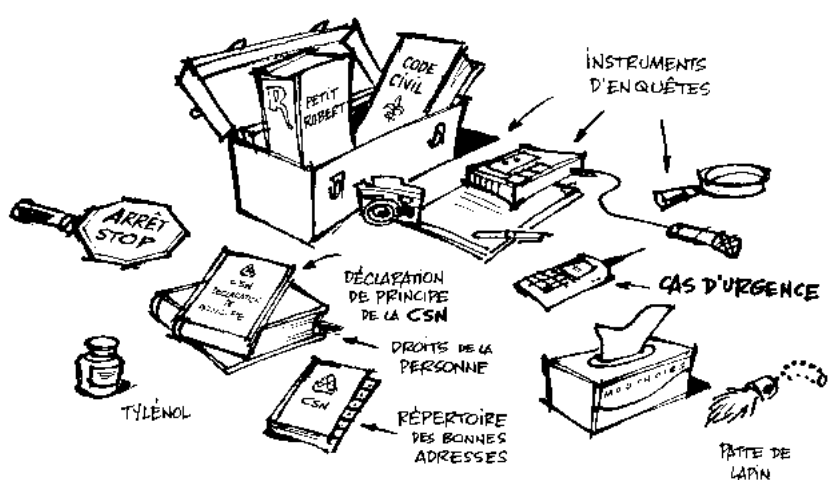
Nos syndicats n'en sont pas tous au même point dans leur cheminement par rapport à ces phénomènes ; certains ont davantage besoin de sensibilisation, d'autres cherchent activement des outils pour intervenir, d'autres encore ont en même temps besoin d'écouter, de parler et d'agir. Nous espérons que chacune et chacun trouvera un peu son compte dans ce document qui propose des repères pour comprendre, nommer et surtout orienter les actions syndicales relatives à la violence et au harcèlement au travail.

En soumettant un document qui présente une démarche-type de diagnostic et de mise en place d'un plan d'action visant la prévention de la violence et du harcèlement au travail, nous reconnaissons qu'il s'agit là d'une préoccupation commune aux dossiers de la santé et de la sécurité et de la condition féminine pour laquelle il faut outiller nos membres, entre autres par le biais de la formation. Nous sommes conscients des limites de notre proposition. Ainsi, il est clair qu'une telle démarche ne peut être adaptée à l'ensemble et à la diversité des besoins ressentis



et des ressources disponibles dans les milieux. Pourtant, malgré ses limites, l'outil proposé répond à un besoin réel, exprimé entre autres à l'occasion de formations, de colloques ou d'assemblées par des membres ou par des représentantes et représentants syndicaux aux prises avec des situations de malaise organisationnel.

Les témoignages de la CSN font parfois référence à une longue histoire de discrimination sexuelle ou sexiste qui marque encore la réalité du travail, à la montée des problématiques de santé mentale au travail, à des désordres grandissants relatifs à l'organisation du travail, aux cultures organisationnelles qui persistent dans leurs déficiences. Toutefois, les problèmes res-

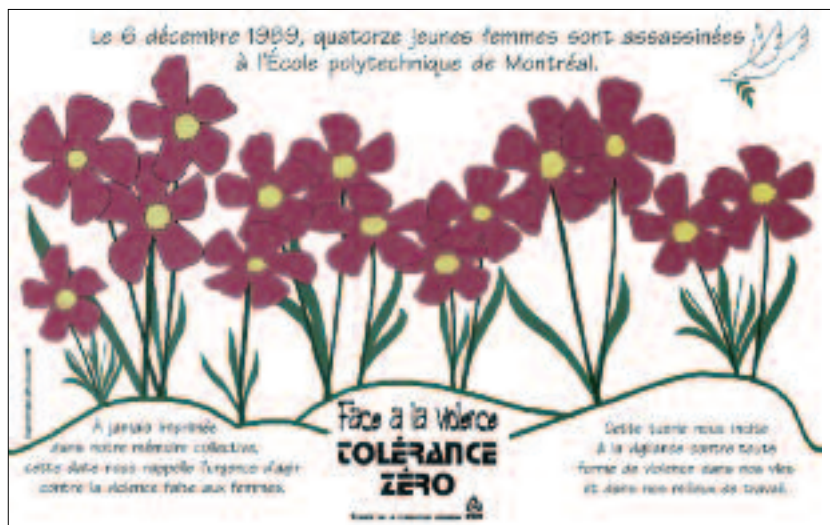




sentis peuvent aussi relever de comportements abusifs, répétés et non désirés. Ces comportements associés à la violence ou au harcèlement peuvent se produire au travail ou dans un milieu social où les relations développées au travail sont déterminantes. Ils peuvent également se produire dans d'autres cadres, sans lien direct avec le travail, et avoir néanmoins des répercussions sur le travail. C'est le cas, par exemple, dans les situations de violence conjugale ou dans le cas d'agressions ou de voies de fait graves impliquant des travailleuses et travailleurs.

Comme nous le verrons dans le premier chapitre du présent guide portant sur les notions et les définitions, la Confédération des syndicats nationaux considère que tous les phénomènes de violence et de harcèlement associés au travail sont préoccupants et justifient une prise en charge syndicale. Nous reconnaissons également que ces phénomènes sont souvent complexes, entre autres parce qu'ils relèvent de dimensions humaines chargées d'émotions, de perceptions, d'expériences qui se mêlent les unes aux autres, se renforcent ou s'affrontent d'une manière telle qu'il est difficile d'en saisir tous les enjeux. Un des premiers mécanismes suggéré pour faire face à cette réalité est la mise en commun des forces des responsables syndicaux. Dans les dossiers où les conditions d'exercice du travail et les relations humaines sont en cause, la solidarité commence par une mise en commun des compétences et des préoccupations généralement portées par les responsables à la santé et sécurité du travail et à la condition féminine.

L'objectif principal du présent guide étant d'outiller nos membres de manière qu'ils ne sentent plus entièrement démunis dans les situations de violence et de harcèlement au travail, le deuxième chapitre illustre les quatre étapes d'une démarche-type : la mise en situation, l'analyse, le plan d'action et le bilan à l'aide de quatre situations de violence ou de harcèlement. Ces situations sont construites de manière



à rendre compte de la diversité des contextes d'intervention tout en demeurant explicites sur la nécessité d'adaptation de la démarche aux réalités locales. Deux des quatre exemples utilisés pour la démonstration se développent dans le secteur privé (aluminerie et hôtellerie), les deux autres dans le secteur public (cégep, CLSC). Les cas soumis sont basés sur des faits et des témoignages, mais ne sont pas des cas réels : ils illustrent une situation de violence organisationnelle, une de harcèlement sexuel, une autre de harcèlement raciste et une dernière de violence de la part de la clientèle.



Afin de rendre la démarche-type plus opérationnelle, il importe que les responsables se l'approprient. Pour rendre cette appropriation possible, il faut avant tout comprendre qu'il ne s'agit pas d'une démarche idéale, mais d'une démarche **fonctionnelle**, proche des façons de faire observées dans certains milieux. Il faut également donner quelques clés permettant de contourner ou de surmonter certains obstacles qui ne manqueront pas de se dresser sur le

chemin de ceux et celles qui tentent d'agir en situation de violence ou de harcèlement au travail. Des contraintes individuelles, psychosociales ou structurelles sont donc évoquées dans le chapitre 3. Les suggestions faites pour surmonter les obstacles sont centrées sur les objectifs de la démarche proposée et sur les valeurs de la CSN qui se situent au-dessus des procédures quelles qu'elles soient.

Les phénomènes de la violence et du harcèlement au travail sont assujettis aux droits et aux obligations des syndicats, des employeurs, des travailleuses, travailleurs et des gestionnaires. Le dernier chapitre du présent guide soumet certains repères juridiques qui aideront à situer nos positions et les actions à entreprendre.



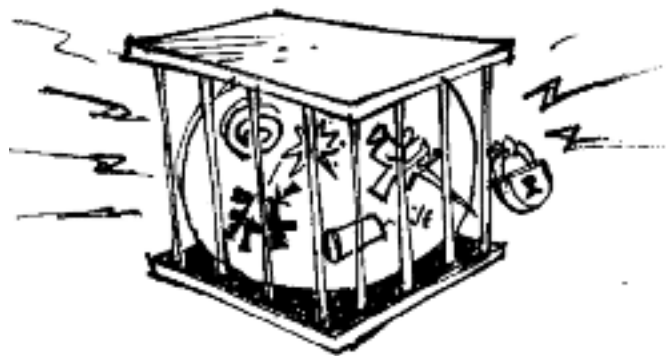
Thetford-Mines, 8 mars 1982. Photo : Pierre Gauvin.

Chapitre 1

QUELQUES REPÈRES THÉORIQUES



Les mots employés pour dépeindre une réalité ne sont pas neutres ; la manière dont ils sont définis non plus. Les choix en matière de mots et de définitions dépendent en partie de l'idéologie de ceux et celles qui les posent et de l'évolution des connaissances disponibles pour saisir la réalité. Plus le phénomène à nommer et à définir se rapporte à une réalité humaine, plus le choix des mots est politique et historique.



Par exemple, lors d'une compétition, un athlète donnerait vraisemblablement de l'agressivité une définition positive, de même qu'il l'associerait avec enthousiasme à la combativité, à la compétitivité, au désir de vaincre ou de se surpasser. La même personne donnerait plus tard une définition autrement nuancée, voire négative si l'un de ses proches était gravement blessé dans une bagarre dont l'enjeu était moins noble. De même, la violence des guerres, selon qu'elle soit le fait des ennemis ou notre propre fait, n'a pas la même connotation. Pour dépeindre la violence des ennemis, l'on parlera plus facilement de barbarie, de cruauté, d'impérialisme ou de totalitarisme. Nos propres comportements, qui pourtant causeront également des torts irréparables, seront nommés autrement. L'on parlera

plus facilement de sain nationalisme, de protection des droits, de prise en charge de nos responsabilités, de nécessité historique et sociale, voire de défense de la civilisation !

Nous ne cherchons pas ici à établir le bien ou le mal de ces différences. Ce préambule vise essentiellement à situer l'exercice de présentation et de définition de certains concepts dans une perspective à la fois critique et évolutive. Certaines personnes remarqueront, par exemple, que nous parlons plutôt de violence au travail que de violence en milieu de travail. Cela exprime notre préoccupation pour les violences qui ont un lien de cause ou d'effet avec le travail, mais se produisent dans des lieux physiques autres que ceux normalement associés au travail. C'est également dans une perspective critique et évolutive que nous distinguons le harcèlement sexuel, lié au corps des personnes, hommes ou femmes, des violences discriminatoires auxquelles nous associons cependant le harcèlement sexiste, fondé sur l'oppression spécifique des femmes et raciste, basé sur la distinction arbitraire des races. Nous nous attendons également à ce que certains de nos membres soient en désaccord avec le choix et l'organisation des concepts ou avec les définitions qui en sont données ou retenues. Nous reconnaissons la légitimité de ces désaccords ou de ces remarques, car les connaissances sur les phénomènes de la violence et du harcèlement au travail sont en évolution rapide et constante.





Les choix qui ont été faits ici s'inscrivent dans le sillon de la Déclaration de principe de la CSN révisée en 1999. Ils traduisent aussi une volonté de faire des quelques définitions données des outils de prévention et non pour identifier des victimes et des coupables. Ils visent à responsabiliser l'ensemble des acteurs concernés. Ils rendent compte de la perméabilité des frontières entre le travail et les autres sphères de la vie, entre le harcèlement et la qualité de vie au travail, entre la violence et l'organisation du travail, entre le pouvoir et le sexe.

Les mots et les définitions retenues ou proposées dans le présent document découlent de deux concepts que l'on retrouve assez fréquemment dans la littérature : la violence et le harcèlement. Le concept de violence amène un rappel de la Déclaration de principe. Cet énoncé de principe est suivi de deux définitions commentées : l'une de la violence au travail, l'autre, de la violence organisationnelle. Le concept de harcèlement au travail amène quant à lui une reprise, avec parfois de légers remaniements, des définitions qui circulent relativement à des phénomènes comme le harcèlement psychologique, le harcèlement sexuel, les harcèlements discriminatoires et l'abus de pouvoir.

LA VIOLENCE

La CSN défend avant tout les droits des travailleuses et travailleurs. De ce point de vue, notre compréhension de la violence aurait pu commencer avec la violence au travail. Pourtant, nous avons toujours voulu nous associer à la cause des personnes qui ne peuvent défendre seules des intérêts démocratiques, qu'elles soient ou non en situation d'emploi. Ce désir s'est entre autres manifesté lorsque nous avons soutenu la marche *Du pain et des roses*, en 1995, puis la *Marche mondiale des femmes* en l'an 2000, dénonçant ainsi la pauvreté et la violence faite aux femmes.

Un message préalable à l'entrée de plain-pied dans la réalité du travail doit être énoncé : en vertu de notre Déclaration de principe, nous avons placé la personne humaine au premier rang de nos préoccupations, tant sur le plan de notre action que de notre idéologie. En regard de cette position, nous nous opposons à tout comportement qui porte atteinte à la dignité de la personne.

L'établissement de rapports sociaux fondés sur la justice, le respect de l'autonomie et de la liberté représente la condition première et indispensable pour atteindre à la dignité. 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 social¹.

Comme le principal objectif du présent guide est d'outiller les personnes qui le consultent, nous ne proposons pas de définition à proprement parler de la violence en général. Par sa trop grande généralité, une telle définition serait difficile à utiliser en contexte, particulièrement pour des responsables syndicaux. Nous recommandons cependant le recours à la Déclaration de principe pour justifier une responsabilisation syndicale face à des phénomènes comme la vio-

1. CSN, *Déclaration de principe*, 1999, p. 4



lence conjugale, la criminalité ou l'exclusion sociale qui pénètrent l'enceinte des organisations, traversent leur tissu social et inscrivent la violence au travail dans la continuité des violences sociales.

LA VIOLENCE AU TRAVAIL

Nous avons choisi de parler de violence au travail plutôt que de violence en milieu de travail², pour éviter la confusion entre le lieu physique et le lien avec le travail. Cette modification nous paraissait importante pour rendre compte de la réalité des personnes qui travaillent chez elles, dans la rue ou au domicile de leur clientèle.

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

Que nous dit cette définition ? D'abord, en ne précisant pas le statut de l'individu ou du groupe d'individus responsable des comportements ni de ceux qui en subissent les conséquences, la définition ouvre sur une panoplie d'individus : la clientèle et ses proches, les étrangers qui se trouvent sur les lieux du travail ou qui ont des rapports avec des employés, l'ensemble des employés (cadres et travailleuses,

travailleurs), des bénévoles, des contractants, etc. Bien que la plupart des incidents de violence au travail concernent le personnel, il arrive également qu'une agression entre la clientèle et ses proches, au sein de la clientèle ou entre étrangers se produise sans que des employés soient directement impliqués dans l'interaction.

Pensons par exemple à une situation où deux individus profitent du stationnement d'un lieu de travail pour s'agresser. La définition suggère que cet incident violent entre dans la zone de responsabilité de l'employeur et du syndicat par le lien du travail, cela même si aucun employé n'a été blessé ou n'a assisté à l'altercation. Ce pourrait être le cas si l'agression a eu lieu la nuit. La responsabilité peut consister simplement à informer le personnel de manière qu'il n'apprenne pas d'abord ou uniquement par les médias ce qui s'est passé. À plus forte raison s'il y a eu des témoins ou des victimes secondaires de l'incident parmi le personnel, l'incident opposant deux étrangers, c'est-à-dire des personnes sans lien fonctionnel avec l'organisation, doit être pris en charge par l'organisation. Une victime secondaire pourrait être, dans l'exemple que nous donnons, une personne dont la voiture a été tachée de sang ou bosselée durant la bagarre. Bien sûr, ce sont les assurances privées qui, en l'occurrence, couvrent les dommages matériels subis. La prise en charge souhaitable est d'un autre ordre. En effet, il y a eu atteinte à la sécurité des personnes ; il faut s'assurer que les



2. CSN, *La violence en milieu de travail – tolérance zéro !*, 1997



mécanismes de protection des lieux de travail, incluant les lieux extérieurs, sont suffisants. L'employeur a à cet égard l'obligation légale d'assurer un suivi auprès des personnes touchées. Les responsables syndicaux pourraient également offrir du soutien, au besoin, ou de recueillir des idées pour mettre en place des mécanismes de prévention. Il pourrait également s'avérer utile pour ouvrir des pistes d'action préventive que les représentantes et représentants syndicaux recueillent des informations techniques, ou des conseils, auprès d'intervenants spécialisés comme les policiers ou les analystes de la compagnie d'assurance, par exemple.

La notion de comportements vient remplacer l'expression « par des actions ou par des menaces » qui avait été retenue en 1997. Cette simplification s'est opérée sous deux impulsions complémentaires. D'une part, il nous apparaissait que des menaces sont des actions ; d'autre part, le mot comportement est celui généralement utilisé en sciences sociales pour rendre l'idée d'une manifestation, d'une action, d'une conduite que l'on peut observer, même si elle est insidieuse, afin de comprendre l'atteinte à la sécurité ou à l'intégrité d'une personne.

Depuis 1997, la CSN maintient dans sa définition de la violence au travail l'énoncé selon lequel le comportement agressant, c'est-à-dire qui porte atteinte à quelqu'un, peut être intentionnel ou non-intentionnel. Plusieurs débats ont été ouverts sur la notion d'intentionnalité et autant d'arguments plaident en faveur du maintien de cet élément de la définition.



D'abord, il apparaît que les individus dont les comportements portent atteinte à la sécurité ou à l'intégrité d'autres individus ont l'obligation morale d'en prendre conscience ; que leurs actions soient justifiées, qu'elles aient été posées avec l'intention de produire un effet chez l'autre ou qu'elles aient visé consciemment à blesser l'autre n'y change rien. Ensuite, la notion d'intentionnalité est extrêmement difficile à rendre

observable. Devant des faits parfois déconcertants, comme la récurrence d'un comportement illégal qui a été sanctionné, certains individus arrivent encore à démontrer qu'ils n'avaient pas l'intention de nuire, simplement l'intention de satisfaire un besoin personnel qui leur paraissait légitime. Enfin, il semble que la plupart des débats visant à confirmer le caractère intentionnel d'un comportement s'inscrivent dans une logique de culpabilité. Les uns, connaissant la difficulté de démontrer l'intention, savent qu'il permet d'innocenter tous ceux qui savent bien se défendre ; les autres espèrent obtenir des dédommagements

exemplaires en démontrant les intentions perverses sous-jacentes à un comportement. La définition proposée dans le présent guide s'inscrit dans une logique de responsabilisation et de prise en charge collective des situations de violence et des mécanismes de prévention qu'elles commandent.

Enfin, la notion d'atteinte à la sécurité ou à l'intégrité physique ou psychologique correspond aux notions de santé et sécurité telles qu'elles sont généralement comprises à la CSN, la seule nuance étant ici le champ d'application puisque les travailleuses et les travailleurs ne sont pas les seules personnes couvertes par la définition.

LA VIOLENCE ORGANISATIONNELLE

Pour les représentantes et représentants syndicaux, comme pour les membres, la violence organisationnelle, c'est-à-dire le sous-ensemble de la violence au travail qui concerne uniquement les personnes qui œuvrent pour une organisation donnée, pose des problèmes particuliers. Le malaise vient du fait que les personnes directement impliquées sont connues, qu'elles sont toutes susceptibles d'avoir des alliés et des ennemis au sein de l'organisation, que les raisons qui poussent à certains comportements abusifs ou qui rendent la souffrance plus intolérable sont souvent inscrites dans une histoire où se mêlent des jalousies plus ou moins avouables, des souvenirs d'incidents bénins qui n'ont jamais été clarifiés, des faux-semblants devenus insoutenables.

Notre inconfort est d'autant plus grand lorsque les personnes impliquées dans les relations violentes sont toutes syndiquées, particulièrement si elles font partie de la même accréditation syndicale. En effet, nous nous trouvons alors partagés entre l'obligation légale de défendre nos membres et la responsabilité éthique de soutenir les victimes de violence ou de harcèlement. Dans les cas de harcèlement sexuel, le recours à un code d'éthique permet, après enquête, de refuser de défendre un membre reconnu fautif. Nous affirmons que les autres formes de harcèlement ainsi que toute situation de violence au travail devraient être traitées de la même manière, c'est-à-dire que nous pouvons refuser de défendre un membre reconnu fautif en vertu de notre engagement vis-à-vis des victimes. Par ailleurs, aucun code écrit ne remplace le jugement exercé par des individus, jugement parfois biaisé par des affinités ou des préjugés qui contribuent à donner du crédit à certains témoignages et à enlever à d'autres, par exemple.

Dans le cadre du présent guide, nous ne pouvons aborder toutes les particularités des dossiers, tenir compte de tous les enjeux locaux qui rendent difficiles l'adoption ou l'application d'un code d'éthique. Les chapitres 2 et 3 per-

mettront néanmoins de clarifier une démarche-type et de discuter de certains obstacles communs qui compliquent le processus.

Avant d'en arriver là, revenons à la définition de la violence organisationnelle. De façon générale, il pourrait suffire d'ajouter « œuvrant pour une organisation donnée » à la suite de la locution « un individu ou un groupe d'individus » dans la définition de la violence au travail. Pourtant, en vue de nourrir la démarche-type que nous proposerons plus loin, nous jugeons utile d'ajouter une autre notion, celle des normes connues et partagées.

Il y a violence organisationnelle quand un individu ou un groupe d'individus œuvrant 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 œuvrant pour l'organisation.

La notion de normes renvoie à un ensemble de façons de faire, de façons de penser, de façons de s'exprimer qui évoluent constamment et qui constituent, globalement, la culture. Les normes sont parfois standardisées dans des documents qui doivent régulièrement être revus et mis à jour : la convention collective en est un, les règlements, politiques et codes d'éthique internes en sont d'autres. Une large part des normes demeure cependant informelle, inscrite dans les rapports sociaux qui se tissent dans les milieux de travail.



Par exemple, dans un milieu où la majeure partie des employés travaille dans des bureaux, les normes formalisées rendront davantage compte de leur réalité. Advenant qu'un employé de maintenance se présente, ses comportements (jurer, faire du bruit, ne pas utiliser les formules de politesses d'usage) peuvent porter atteinte à l'intégrité psychologique d'une personne (qui ne peut plus se concentrer, qui ne se sent pas respectée, etc.). S'agit-il pour autant d'un comportement violent ?

Il ne s'agit pas ici d'admettre l'inadmissible, mais de faire preuve d'ouverture et de prudence dans l'exercice de notre jugement. Une meilleure compréhension de la situation, des valeurs et des comportements de référence de la personne mise en cause et de la victime nous permet de trouver des solutions plus adéquates. Cela nous permet également de faire connaître ou de rappeler les normes du milieu et de vérifier dans quelle mesure elles sont acceptables d'un point de vue syndical et partagées par nos membres.

Pour juger de la nature excessive de certains comportements, il faut d'abord s'assurer que des moyens ont été pris, entre autres par l'employeur, pour faire connaître les normes d'un milieu de travail. Nous pensons ici à des



structures d'accueil et à des mécanismes d'information continue. De tels moyens sont rarement utilisés pour faire connaître les normes formelles ; ils le sont encore plus rarement pour les normes informelles, plus souples et plus changeantes. La connaissance des normes informelles passe par des communications, elles aussi plus



souples, des échanges informels, des interrelations fréquentes. La simple mise en place de mécanismes d'échanges culturels dans les milieux de travail est une action préventive pleine de défis.

Un des défis majeurs de la régulation culturelle tient à la notion de partage. En effet, le fait de connaître une norme ne suffit pas à situer la barre des comportements excessifs. Un individu ou un groupe peut juger cette norme inacceptable pour des raisons diverses. Par exemple, dans un groupe composé essentiellement de travailleurs fraîchement diplômés, un travailleur plus âgé, dont l'expérience compense l'absence de diplôme, peut être perçu comme incompetent par ses jeunes collègues. Le travailleur âgé peut reconnaître que dans notre société actuelle, les diplômés sont jugés essentiels et perçus comme un gage de compétence. Il peut reconnaître que ses collègues reflètent ce système de valeurs, mais il peut continuer à penser qu'ils ont tort et que l'expérience est tout aussi valable qu'un diplôme. En conséquence de ces visions différentes, les jeunes et leur collègue plus âgé

continueront à fonctionner de manière parallèle. Leurs manières de faire différentes et l'absence de communication pourront faire en sorte qu'à un moment donné, une erreur commise par l'un d'eux ne soit pas vue, donc pas corrigée et cause éventuellement le dérèglement d'une machine et un accident du travail. En somme, pour

compte de manière adéquate du caractère dérangeant des comportements des personnes s'inscrivant dans ce sous-ensemble, même si les normes de la société environnante vont dans le même sens que les normes dominantes du milieu en question. C'est exactement le genre de débats qui doivent se tenir dans une organisation où, par exemple, une masse critique souhaite pouvoir afficher des objets exprimant des convictions religieuses, tel que traité au chapitre 3 concernant les obstacles culturels.

Reste la notion d'excès, c'est-à-dire l'écart entre la norme et le comportement. La norme comme point de référence pour juger de la gravité d'un comportement permet d'échapper aux débats insolubles entre ce qui, de la violence physique et de la violence psychologique, par exemple, est le plus condamnable. Les catégories connues de violence : physique, psychologique, verbale, sexuelle, économique permettent de développer un registre élaboré de comportements susceptibles de porter atteinte à l'intégrité, à la sécurité ou à la dignité d'une personne de manière à sensibiliser les individus et éventuellement à harmoniser les seuils de tolérance des différents milieux.

Par ailleurs, plus l'atteinte est grave en fonction de la norme (la norme porte également sur le caractère unique ou répétitif d'un comportement), plus le risque qu'un individu ou un groupe d'individus se sente victime de la situation abusive est élevé. Une victime, quel que soit le type de violence auquel elle a été exposée, est avant tout une personne qui a eu peur et continue d'avoir peur. Une victime a le sentiment de ne pas pouvoir empêcher l'occurrence des comportements qui l'agressent. La peur d'une victime peut être réveillée par la seule présence d'une personne qui a eu un comportement grave, même si celle-ci ne pose aucun geste abusif. La peur ressentie par une victime peut également ressurgir par association d'idées, de gestes ou de personnes avec la situation où elle a été initialement terrorisée.

être partagée, une norme ne doit pas heurter les valeurs fondamentales des individus.

Si un individu ou un groupe nettement minoritaire connaît les normes et ne les partage pas, il devra néanmoins s'y soumettre, à moins que les normes d'un milieu donné ne soient en désaccord avec les normes de la société environnante. Par exemple, dans une organisation discriminante où la vaste majorité des employés sont racistes, un individu d'origine africaine peut faire appel aux normes de la société québécoise (ses lois, au premier chef) pour maintenir sa position marginale et contraindre la majorité raciste à modifier ses normes. D'autres clés seront plus utiles que la norme partagée pour amener le rétablissement de relations harmonieuses.

Le concept de violence n'est pas non plus approprié pour comprendre une situation où une masse critique, habituellement évaluée autour de 35 pour cent des membres d'une collectivité, se dit en désaccord par rapport aux normes formelles et informelles d'un milieu donné. Le concept de violence ne peut rendre



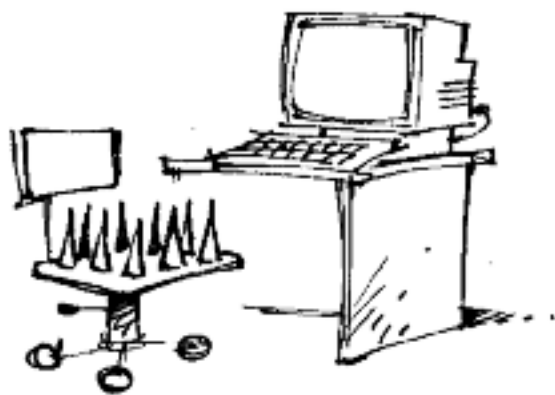
Or, si d'un point de vue moral, tout comportement qui porte atteinte à quelqu'un mérite une prise de conscience de la part des personnes qui ont eu le comportement et l'adoption de mesures préventives visant à modifier le comportement ou à ajuster le seuil de tolérance au comportement (dans le cas où le comportement est légitime ou proche de la norme), la peur ressentie et exprimée par une personne, quelle qu'elle soit, commande une attention urgente et un encadrement plus important.

LE HARCÈLEMENT AU TRAVAIL

Les définitions du harcèlement les plus fréquentes sont généralement inspirées des études et des débats relatifs au harcèlement sexuel. Le harcèlement, quelle que soit sa forme particulière, recouvre des comportements qui ont pour caractéristiques communes : d'être généralement répétés et non désirés, d'être plutôt insidieux (en

décalage ambigu par rapport aux normes) et de porter atteinte à la dignité ou à l'intégrité physique et psychologique d'une personne. Lorsque le harcèlement se situe dans le cadre du travail, on ajoutera que les comportements peuvent entraîner des conditions de travail défavorables voire la perte d'un emploi (démission, congédiement). Aussi, plu-

sieurs définitions, inspirées de décisions juridiques prises en ce sens, précisent-elles qu'un seul acte grave qui a une incidence sur la dignité, la santé ou la sécurité d'une personne peut être considéré comme du harcèlement. Soulignons toutefois qu'avec l'usage de plus en plus courant du concept de violence, de tels comportements isolés pourraient ne plus nécessiter une extension du sens originnaire du mot harceler : « soumettre sans répit à de petites attaques réitérées, à de rapides assauts incessants³ ».



3. *Le petit Robert*, 1996

4. Lucie DAGENAIS et France BOILY, *Étude sur la dimension psychologique dans les plaintes en harcèlement au travail*, document de travail, Commission des droits de la personne, 2000



Le harcèlement au travail sous toutes ses formes : psychologique, sexuel, discriminatoire, de même que l'abus de pouvoir est un phénomène qui s'inscrit essentiellement dans la violence organisationnelle puisque ce sont des employés et des employeurs qui sont concernés. De façon encore plus pointue, les situations de harcèlement sont en majorité des situations de violence hiérarchique puisque les employeurs sont les seuls mis en cause dans plus de la moitié des cas rapportés et qu'ils sont encore mis en cause conjointement avec des employé-es dans un autre tiers des cas. Le caractère sexuel ou sexiste des situations de harcèlement constitue une autre tendance forte confirmée dans une étude récente⁴, alors que cinq fois plus de femmes que d'hommes se plaignent de harcèlement.

L'intérêt de distinguer le harcèlement de la violence au travail vient entre autres du fait que le concept de harcèlement ayant été au cœur de plusieurs débats au cours des vingt dernières années, il est désormais assez bien reconnu dans les milieux de travail et dans la société en général. La reconnaissance du harcèlement, conséquente à des efforts importants de sensibilisation dans les milieux de travail, a donné lieu à plusieurs politiques organisationnelles dont les énoncés ont pu s'appuyer sur une abondante jurisprudence (répertoire de normes formalisées) qui balise assez bien le phénomène. Par ailleurs, les écrits, en particulier les politiques sur le harcèlement, portent un intérêt aux motifs sous-jacents aux comportements qui les distinguent souvent des écrits sur la violence, qui interrogent davantage la gravité des comportements de manière à justifier la lourde connotation négative.

tive du terme. Les motifs du harcèlement les plus souvent invoqués sont : le sexe, l'autorité conférée par une position dans la structure hiérarchique, les motifs énoncés dans diverses chartes, dont la Charte des droits et libertés de la personne. Ce n'est pas tant par l'objet de leurs préoccupations que par la perspective dans laquelle ils le regardent que les spécialistes du harcèlement ou de la violence au travail se complètent.

LE HARCELEMENT PSYCHOLOGIQUE

Le harcèlement psychologique est une conception hybride de la violence psychologique et du harcèlement puisqu'il ne s'agit pas d'un motif, mais bien d'une manière d'exercer des pressions sur d'autres personnes. Le phénomène est devenu un véritable objet de débat social au cours des dernières années. Au Québec, l'intérêt public et organisationnel pour le harcèlement psychologique vient d'un malaise grandissant rendu observable par la montée des problèmes de santé mentale, de l'absentéisme et du désengagement organisationnel, particulièrement dans le secteur public. Il vient aussi de la parution du best-seller *Le harcèlement moral*⁵, qui a bénéficié d'une couverture médiatique hors du commun.

Un récent rapport, rendant compte des travaux d'un comité interministériel piloté par le ministère du Travail du Québec, porte spécifiquement sur le harcèlement psychologique au travail. On y définit ainsi le phénomène.

Une conduite se manifestant par des paroles, des actes ou des gestes généralement répétés et non désirés, et qui est de nature à porter atteinte à la dignité, à l'intégrité psychologique ou physique de la personne ou de nature à compromettre un droit, à entraîner pour elle des conditions de travail défavorables, une mise à pied, un congédiement ou une démission forcée. Un seul acte grave qui engendre un effet nocif peut aussi être considéré comme du harcèlement⁶.

La définition peut nous amener à questionner la spécificité de la nature « psychologique » des comportements harcelants puisqu'une conduite est observable par définition et que les impacts peuvent également se manifester par une symptomatologie physique. L'atteinte à la dignité est une caractéristique davantage associée au harcèlement, puisque ce sont les motifs reconnus qui laissent présumer un certain mépris de l'agresseur. Notons toutefois que dans la définition retenue, le comité interministériel a d'abord reconnu les atteintes à la dignité et à l'intégrité psychologique, mettant ainsi en lumière la souffrance morale.

Par ailleurs, le harcèlement psychologique, peut-être davantage encore que les autres formes de harcèlement que nous décrivons plus loin, se compose de petits incidents bénins dont le cumul et la convergence pourraient donner lieu à une lésion professionnelle. C'est le caractère insidieux des comportements qui contribue le plus à l'atteinte psychique.

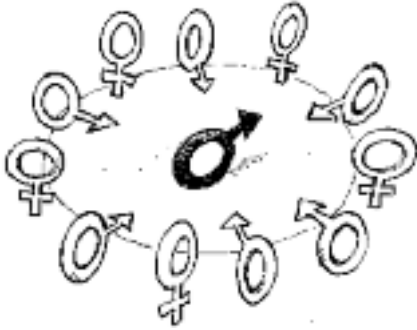
Le harcèlement psychologique, souvent pris comme synonyme du concept plus large de harcèlement au travail, chapeaute également un autre concept, celui de *mobbing*, rendu populaire par Leymann⁷. Le *mobbing* fait référence à des comportements harcelants généralement perpétrés par plusieurs personnes et portant atteinte à une personne prise comme bouc émissaire. Leymann regroupait les nombreux comportements qu'il avait observés dans les milieux de travail sous cinq grandes catégories : empêcher la victime de s'exprimer, l'isoler, la déconsidérer, la discréditer ou compromettre sa santé.



5. Marie-France HIRI-GOYEN, *Le harcèlement moral*, Paris, Syros, 1998
6. Nicole MOREAU, *Rapport du comité interministériel sur le harcèlement psychologique au travail*, Québec, ministère du Travail, 2001
7. Heinz LEYMAN, *Mobbing*, Paris, Seuil, 1996

LE HARCÈLEMENT DISCRIMINATOIRE

Lorsque les motifs sous-jacents aux conduites ou comportements vexatoires sont liés à des motifs contenus dans l'article 10 de la Charte des droits et libertés de la personne, il est question de harcèlement discriminatoire.



Les motifs de la Charte 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 handicap⁸. Mis à part les motifs, les caractéristiques des comportements et de leurs conséquences sont semblables à tout ce qui peut être dit sur le harcèlement.

Il s'agit d'une conduite se manifestant, entre autres, par des paroles ou des gestes répétés, à caractère vexatoire ou méprisant, à l'égard d'une personne ou d'un groupe de personnes en raison de l'un des motifs énumérés à l'article 10 de la Charte⁹.

LE HARCÈLEMENT SEXUEL

De tous les harcèlements discriminatoires, celui qui a été le plus préoccupant et a fait l'objet du plus grand nombre de débats et de gains, du point de vue de l'abaissement du seuil de tolérance, est sans contredit le harcèlement sexuel. Parce qu'il demeure un phénomène important et qu'il a été, à bien des égards, le révélateur de plusieurs abus commis en milieu de travail et le point de départ d'une réflexion sur la violence au travail, le harcèlement sexuel est un repère théorique qu'il faut reprendre ici. Plusieurs documents offrent des définitions similaires du harcèlement sexuel ; nous reprenons ici une définition adoptée au conseil confédéral de la CSN en décembre 1993.

Il s'agit d'une conduite se manifestant par des paroles, des actes ou des gestes à connotation sexuelle, répétés et non désirés, et qui est de nature à porter atteinte à la dignité ou à l'intégrité physique ou psychologique de la personne ou de nature à entraîner pour elle des conditions de travail (ou de militantisme) défavorables. En général, le harcèlement sexuel signifie des actes répétés. Toutefois, un seul acte qui engendre un effet nocif continu peut aussi être du harcèlement¹⁰.

La plupart des termes de la définition ont déjà été expliqués. Il suffit de pointer ici deux éléments particuliers reconnus par la CSN. Le premier est le lien direct entre les comportements au travail et ceux qui ont cours dans le cadre des activités syndicales. Il faut songer que tous les comportements inacceptables en société ou au travail ne sont pas davantage acceptables entre militantes ou dans le cadre du militantisme. Le deuxième élément est la précision du contexte dans lequel un seul acte peut être considéré comme du harcèlement. Il s'agit du caractère continu des effets nocifs associés à cette conduite harcelante, même s'il s'agit d'un seul acte.

L'ABUS DE POUVOIR OU D'AUTORITÉ

L'abus d'autorité est une forme de harcèlement et se produit lorsqu'une personne exerce de façon indue l'autorité ou le pouvoir inhérent à son poste dans le dessein de compromettre l'emploi d'une personne, de nuire à son rendement au travail, de mettre son moyen de subsistance en danger ou de s'intégrer (sic) de toute autre façon dans sa carrière. Il comprend notamment l'intimidation, la menace, le chantage ou la coercition¹¹.

L'abus de pouvoir fait référence à la mauvaise utilisation des pouvoirs et de l'autorité conférés par le poste occupé par une personne avec pour effet observable¹² de nuire au travail ou au cheminement professionnel d'une autre. En général, la notion d'abus de pouvoir con-

8. Lucie DAGENAIS et France BOILY, *op. cit.*, p. 3
9. Commission des droits de la personne, 1987
10. *Politique de la CSN pour contrer le harcèlement sexuel à la CSN*, 1993
11. Conseil du Trésor, *Politique sur le harcèlement*, Canada, PO-H-1, p. 3
12. La définition retenue fait allusion au dessein, qui revient à parler d'intention. Nous avons déjà expliqué les limites d'une définition appuyés sur l'intentionnalité ; aussi préférons-nous parler d'observabilité, c'est-à-dire d'une relation de cause à effet qui peut être démontrée.



cerne exclusivement les relations entre cadres et travailleuses et travailleurs, mais elle peut également concerner d'autres catégories d'emploi, par exemple, des professionnels à l'endroit du personnel de soutien (secrétaires, commis).

Pour juger du caractère excessif ou indu de certains comportements, il faut connaître les pouvoirs normalement attribués à la personne

en autorité. Ces pouvoirs dépendent en partie de la structure formelle des organisations et des descriptions des tâches ou du rôle attribués aux personnes en autorité. Ils dépendent également de la structure émergente, informelle, qui se construit au fil des interrelations au sein d'un groupe.

Ces deux éléments posent différents problèmes. Les tâches ou le rôle des personnes en autorité, tout comme ceux de l'ensemble des travailleuses et travailleurs, sont rarement mis à jour au fur et à mesure que des changements organisationnels les modifient. Il est donc particulièrement difficile de distinguer l'exercice d'une autorité « normale » de celui d'une autorité abusive en regard de documents ou de sources d'information objectives.

Compte tenu de l'effritement des structures formelles, particulièrement en contexte d'intensification des changements et transformations organisationnelles, l'abus de pouvoir est de plus en plus perçu à la lumière des structures émergentes (informelles). Dans la dynamique psychosociale qui préside à cette émergence, la notion d'abus de pouvoir ou d'autorité renvoie davantage à la notion de pouvoir illégitime. La légitimité du pouvoir dépend des habiletés relationnelles des personnes en présence, en particulier des personnes en autorité (et l'on sait que les gestionnaires sont rarement recrutés pour leurs habiletés communicationnelles) et du fait qu'elles se trouvent au bon endroit, au bon moment... ce qui

échappe en bonne partie aux choix des individus eux-mêmes ! De plus, la zone d'influence légitime d'un supérieur hiérarchique dans une société démocratique et instruite est très limitée, de sorte que la perception d'un abus peut découler de toute tentative du supérieur d'exercer son autorité sur n'importe quel élément, même mineur, qui ne soit pas en rapport direct avec la tâche à accomplir.

On peut noter que Cloutier¹³ utilise la notion de harcèlement professionnel pour représenter les situations de harcèlement commis par une personne en autorité.

Lorsqu'une personne en autorité insinue, sous-entend, intimide ou menace dans le seul but de dominer, de contrôler. Il en est de même de la personne en autorité qui s'acharne à pointer les faiblesses d'une personne subalterne aux seules fins de l'humilier ou de la diminuer¹⁴.

Cette définition est clairement inscrite dans la tradition de l'intentionnalité qui demeure, malgré ses limites d'application, un concept juridique important. Le caractère insidieux du comportement est également souligné par des mots comme : « sous-entend », « insinue » ou « pointe les faiblesses », qui laissent une marge d'interprétation assez large de sorte que l'on peut facilement mettre en doute le témoignage de la personne atteinte dans sa dignité.



13. S. CLOUTIER, « Le harcèlement professionnel. Une notion en voie de définition. », *Le Bulletin. La chronique de l'itinérant électronique*, 1999

14. CLOUTIER, 1999, citée par Moreau, 2001

Chapitre 2

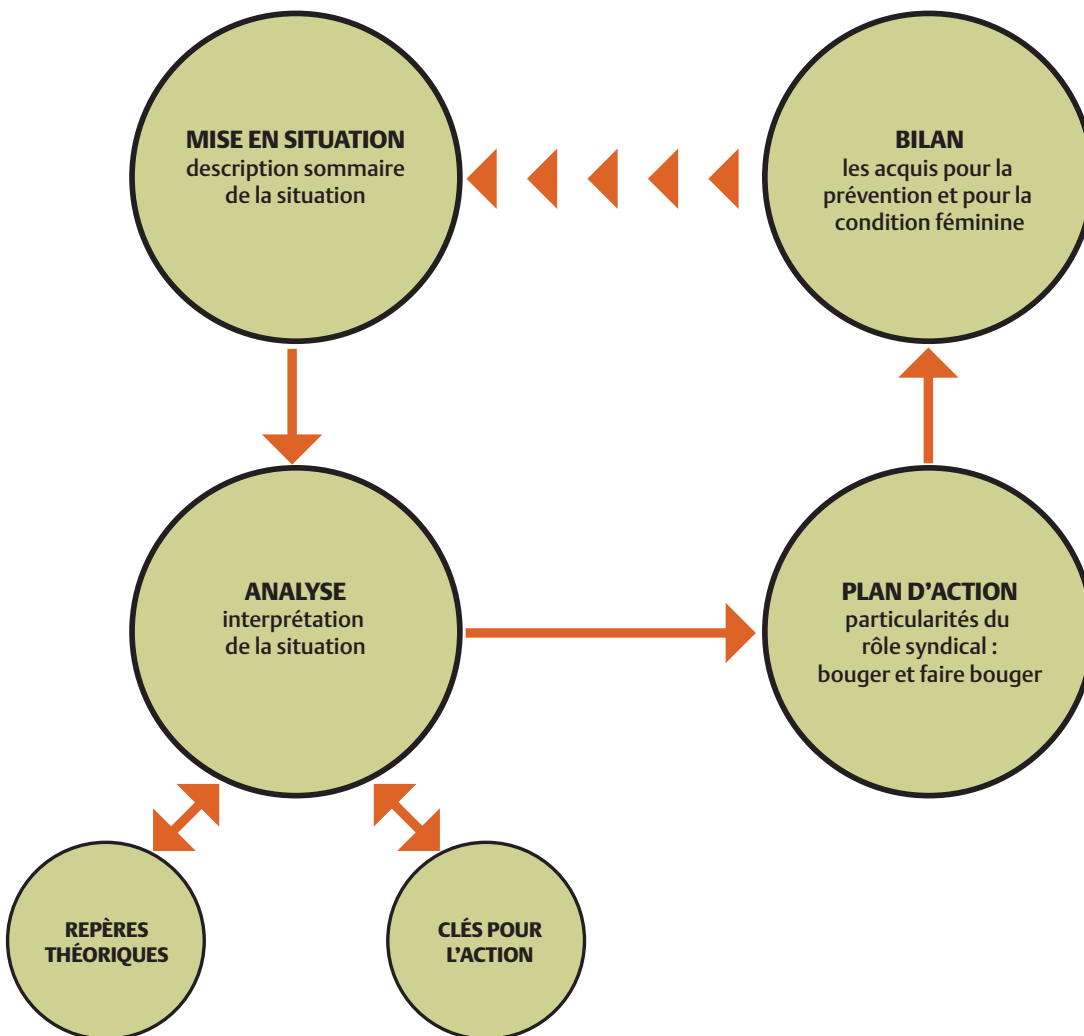
ILLUSTRATION D'UNE DÉMARCHE-TYPE



La démarche-type proposée dans le présent document ne constitue pas une recette, mais une organisation possible du travail des représentantes et représentants syndicaux aux prises avec une situation de violence ou de harcèlement au travail. En l'illustrant dans quatre situations fictives, inspirées de cas réels assez courants, nous vous proposons une démarche qui peut vous être utile pour compren-

dre les situations auxquelles vous êtes confrontés. Nous proposons un diagnostic avec lequel il est possible, particulièrement en contexte paritaire, d'ouvrir des pistes de prévention.

La démarche-type se développe en quatre phases : la **mise en situation**, l'**analyse** s'appuyant sur des bases théoriques et mettant en perspective les clés pour l'action, le **plan d'action** et le **bilan** de la démarche.





LA MISE EN SITUATION

La mise en situation organise l'information disponible sur la situation de manière qu'elle puisse être comprise et partagée par d'autres acteurs susceptibles de contribuer aux efforts de prévention devant découler du problème observé. La mise en situation est exhaustive, dans la mesure où l'objectif visé n'est pas le règlement de la situation, mais la mise en lumière des éléments de la situation dont il faut tenir compte pour construire un plan d'action visant à éviter que la situation ne se reproduise. Dans certains cas, la mise en situation peut mettre en perspective plusieurs situations similaires afin d'organiser un plan de prévention global. Par exemple, une équipe syndicale pourrait rassembler des informations sur deux ou trois situations de harcèlement raciste qui se sont produites au fil des ans ou dans différents points de services d'une même organisation (discriminatoire selon le motif de la race) pour en faire une analyse intégrée, plus solide pour appuyer le plan d'action.

L'ANALYSE

L'analyse gagne à prendre appui sur certains repères théoriques afin d'être plus neutre et, dès lors, plus crédible et plus efficace lorsque vient le temps de mobiliser les différentes personnes qui devront participer au plan d'action. Quelques bases sont jetées dans le chapitre précédent, mais elles pourraient être enrichies par d'autres connaissances disponibles à la CSN ou ailleurs.

De plus, l'analyse doit mettre en lumière les clés disponibles pour l'action. Quelles sont les forces du syndicat de l'entreprise, les éléments du contexte organisationnel ou social propices à l'orientation des actions préventives, l'engagement et la disponibilité du personnel (cadres et travailleuses, travailleurs), etc. Il faut ici miser sur les éléments positifs, car ce sont ceux sur lesquels doit s'appuyer toute démarche constructive.

LE PLAN D'ACTION

Le plan d'action doit tenir compte des contraintes propres au rôle syndical, sans pour autant se limiter à ces contraintes. En effet, les responsables syndicaux ont des outils qui leur sont propres, de même que des obligations et un pouvoir particulier à leur position dans une organisation donnée et dans la société en général. Par exemple, les statuts et règlements ainsi que la convention collective, dans la mesure où ils reflètent les valeurs syndicales, sont des outils à la disposition de tous les syndiqués dans lesquels se trouvent des normes formelles (droits et responsabilités) à respecter dans un milieu de travail donné. De façon plus spécifique, les formations reçues, entre autres par les responsables à la santé et à la sécurité du travail et par les responsables à la condition féminine, proposent déjà certains plans d'action qu'il suffit parfois d'adapter pour tenir compte de la situation particulière que l'on souhaite prévenir. Par ailleurs, l'obligation de défendre les membres d'une manière juste et équitable est assortie de pouvoirs de représentation auprès de l'employeur. Du fait qu'ils sont élus, les représentantes et les représentants jouissent habituellement d'une bonne crédibilité et sont en mesure d'utiliser leurs réseaux internes et externes pour dénicher certaines ressources ou inciter certains acteurs à jouer le rôle qui leur revient.

D'autre part, les moyens dont disposent les délégués syndicaux sont souvent insuffisants pour faire face à des situations complexes de violence ou de harcèlement. Il faut alors contribuer à stimuler d'autres acteurs afin que des efforts convergents permettent la mise en œuvre des plans de prévention. Cela peut signifier l'incitation d'un membre à consulter le programme d'aide aux employés [PAE] alors qu'il est résistant à aller chercher l'aide disponible. Cela peut également signifier le recours à des comités paritaires de santé-sécurité et, par ce biais, à la mobilisation d'autres syndicats ainsi que des représentantes et représentants patronaux. Cela peut également signifier le recours à de l'aide extérieure — les consultants externes — quand les intervenants internes sont dépassés par une situation donnée.

LE BILAN

Le bilan favorise une prise de conscience des acquis tant du point de vue de la prévention que du point de vue de l'évolution de la condition féminine, le cas échéant. Plusieurs admettront sans difficulté qu'une des lacunes les plus fréquemment observées dans les processus de résolution de problème tient au manque de suivi. Le bilan permet de faire le point sur ce que chacune et chacun a appris, de manière à pouvoir l'intégrer dans nos manières de faire. Le plan de prévention spécifique à une situation donnée se transforme alors en plan de prévention à la source, transférable à d'autres situations. Le bilan permet également d'évaluer le succès du plan d'action. Si l'évaluation est positive, le bilan devient un exercice de reconnaissance utile à la vie syndicale et à la santé mentale des intervenantes et intervenants qui ont travaillé pour améliorer la situation. Si le bilan est mitigé ou négatif, c'est l'occasion de remettre l'ouvrage sur le métier avant que la situation ne dégénère davantage. Dans tous les cas, l'exercice du bilan est en lui-même une action de prévention.

LES CAS

Comme nous l'avons indiqué, nous avons opté pour la reconstitution de cas basés sur plusieurs situations réelles afin de composer les mises en situation qui seront utilisées pour la démonstration de la démarche-type de prévention en violence et harcèlement au travail. Ces mises en situation tentent de présenter une diversité de situations communes en espérant que chacune et chacun saura transposer les exemples dans sa propre réalité.

Quatre cas ont été composés. Le premier est un cas de violence organisationnelle dans un milieu industriel en région décentralisée. Le second illustre une situation de harcèlement sexuel dans un cégep ; le supérieur immédiat est mis en cause. Le troisième est un cas de harcèlement discriminatoire dans le secteur hôtelier, où des problèmes d'adaptation à une réalité multiethnique confrontent les anciens employé-es et divers systèmes de valeurs. Le dernier cas aborde la problématique de la violence avec la clientèle dans un lieu de travail décentralisé, en l'occurrence une infirmière en maintien à domicile.



André, technicien de laboratoire
dans une usine de papier de
la Côte-Nord

MISE EN SITUATION

André, un technicien de 27 ans, vient de débuter dans le laboratoire d'une usine de papier de la Côte-Nord. Il accompagne sa conjointe, Marie-Ève, jeune médecin nouvellement graduée, qui s'est trouvé un premier emploi au centre hospitalier régional. Les deux débutent à l'automne.

Vu son expérience, André espère pouvoir s'adapter rapidement à son nouvel emploi. Peu à peu, il assimile les nouvelles exigences et fait connaissance avec son entourage. Durant les premières semaines, il fraternise avec plusieurs membres du personnel, particulièrement avec les secrétaires qui lui offrent un accueil chaleureux. On le questionne sur son expérience passée en ville et on l'informe des activités sociales reliées au travail. De son côté, Marie-Ève se réjouit de son nouvel emploi au centre hospitalier.

Cependant, après quelques semaines, André prend conscience de ne pas être perçu avec sympathie par tous. Au contraire, il remarque que M. Huberteau, employé à la maintenance, dans la soixantaine, le regarde souvent de façon méprisante. André attribue d'abord cette attitude à la différence d'âge. À un moment donné, il constate que celui-ci n'a pas nettoyé depuis quelques jours son espace de travail. Cette négligence le frustre encore plus quand il observe que M. Huberteau agit autrement avec ses collègues. Malgré tout, André décide de s'organiser par lui-même et de se taire pour ne pas causer de problème.

Hier, André a croisé M. Huberteau qui lui a franchement signifié les motifs de son aversion en disant, à voix basse : « Mon ostie de voleur de job... t'aurais pu rester chez vous ! » Bien que surpris et choqué, André essaie de discuter, mais sans succès. Il a essayé de rationaliser, puis d'oublier cet incident. Or, par moments, il se voit mal pris; ne pas se plaindre le pénalise quand même. Il espère que M. Huberteau va changer avec le temps...

Depuis qu'il a commencé à percevoir l'aversion de M. Huberteau, André s'est efforcé de l'ignorer et de se faire oublier de lui. Ses efforts n'ont pas eu l'effet escompté. En effet, M. Huberteau n'a cessé de multiplier ses attaques sournoises; un jour, il s'est planté devant la porte des toilettes et a pris tout son temps pour l'empêcher de passer; un autre jour, il a inondé le plancher à son passage... Malgré la politesse d'André, M. Huberteau a poursuivi son harcèlement. André se prend fréquemment à penser avec rage, déception et honte aux comportements de M. Huberteau.

Avec le temps, André a l'impression d'être ignoré de plus en plus par ceux avec qui il avait pris l'habitude de causer. Il lui semble qu'on s'approche moins de lui; les regards portés sur lui sont comme indifférents. Quand André se joint à un groupe, on ne l'accueille plus avec intérêt.

André se sent mal à l'aise, de plus en plus gêné de s'approcher des autres. Il se demande souvent ce qu'il a fait, ou n'a pas fait... Il tente de se concentrer sur son travail, mais se sent souvent nerveux.

Un lundi, en entrant au travail, il a réalisé qu'une sortie avait eu lieu durant le week-end à laquelle plusieurs collègues avaient participé. André a tenté de savoir pourquoi on ne l'avait pas informé; la réponse a été évasive : « Ah oui,... j'sais pas... » André leur a aussi demandé si on faisait des commentaires sur lui, si on se

André se sent mal à l'aise, de plus en plus gêné de s'approcher des autres. Il se demande souvent ce qu'il a fait, ou n'a pas fait...

plaignait de lui : « Ben non, tu te fais des idées... »

André n'est pas rassuré du tout puisque rien ne s'améliore autour de lui. Les contacts avec autrui sont limités, fonctionnels. De la politesse, sans plus. André raccourcit ses temps de pause, ses périodes de dîner pour éviter de se sentir seul et isolé; il feuillette son journal pour réduire son inconfort. Il est déçu, attristé...

De retour des fêtes, M. Francœur, le supérieur d'André, le reçoit pour signaler que des « gens » se plaignent de son attitude. Questionné sur quels gens et quelle attitude... M. Francœur lui précise qu'il est perçu « comme pas assez sociable et pas assez collaborant aux efforts collectifs des employés du labo ». Sans autre commentaire, André est fortement incité à corriger la situation. André est assommé mais veut faire connaître à son patron les difficultés qu'il éprouve... Mais, avant qu'il puisse élaborer davantage, celui-ci l'arrête en disant : « Règle tes affaires et change de comportement. »

André rage devant son impuissance, devant l'incompréhension vécue. Il ne sait plus comment agir... Il est porté à fumer plus que d'habitude. Il se sent agité, ne profite plus comme avant de ses soirées. Il commence à éprouver des maux de tête de plus en plus intenses. On lui fait remarquer qu'il a l'air préoccupé. André est souvent distrait et commet des erreurs qui ne passent pas inaperçues. Il est convoqué de nouveau par son patron qui se montre encore plus autoritaire et intransigeant. André ne répond pas aux « attentes » de son supérieur, qui souhaite « un changement rapide ».

André quitte le bureau humilié et révolté. Il se sent sur le point de perdre le contrôle et aspire à se réfugier chez lui. Lorsqu'il fait part à Marie-Ève de ses difficultés, elle se montre contrariée. Elle met en doute sa bonne volonté à s'intégrer, croyant qu'il veut la culpabiliser parce qu'il a dû laisser un bon emploi pour la suivre en région. André lui révèle qu'il se sent pris dans un engrenage, qu'il se sent exclu, qu'il est épuisé et que ses efforts sont sabotés par le harcèlement incessant. Il est aussi frustré de voir que son

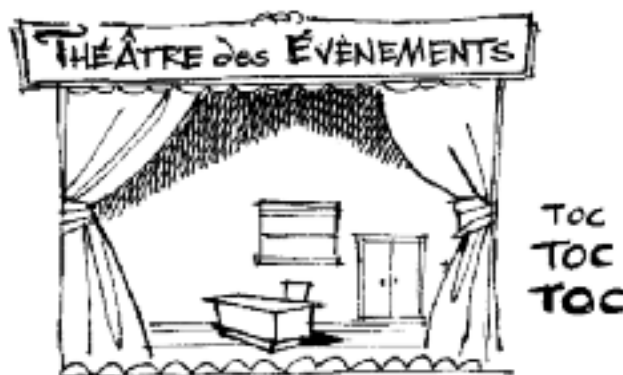
patron ne veut pas reconnaître l'exclusion dont il se sent victime. Marie-Ève suggère de prendre du repos pendant quelques semaines pour cause d'ulcère d'estomac, ce qui devrait lui permettre de récupérer.

À son retour de congé de maladie, André se sent plus détendu qu'à son départ mais éprouve beaucoup d'appréhension. Son supérieur le rencontre en soulignant à nouveau ses attentes. André s'efforce de maintenir sa concentration et de s'approcher des autres avec un entrain simulé, même s'il ne se sent pas mieux accueilli. Il croise régulièrement M. Huberteau qui affiche un sourire mais qui, à la grande surprise d'André, ne pose aucun geste particulier. André reste sur ses gardes et se méfie de cette nouvelle attitude, jusqu'au jour où celui-ci l'apostrophe en ricanant : « T'as de sérieux ennuis, on dirait, mon gars... »

André est anxieux, irritable et se sent de plus en plus découragé face à l'hostilité, la froideur, l'indifférence qu'il affronte sans cesse. Son patron le surveille pour « vérifier » ses progrès. André se perçoit dans une lutte pour préserver autant son estime de lui-même que celle de sa conjointe. Mais chaque journée lui pèse.

Lorsqu'il rencontre son patron, à la fin de sa période de probation, André reçoit son coup de grâce quand celui-ci lui annonce qu'il « ne fait pas l'affaire ».

Il est aussi frustré de voir que son patron ne veut pas reconnaître l'exclusion dont il se sent victime.



ANALYSE DE LA SITUATION

Certains incidents rapportés dans la mise en situation sont faciles à observer. C'est le cas, par exemple, de l'eau renversée au passage d'André ou du suivi fait par le supérieur immédiat, qui ne tente à aucun moment d'assortir ses avertissements à André d'une aide quelconque pour rétablir la situation. D'autres comportements sont moins visibles, par exemple, le manque de soutien de ses collègues et le renforcement de l'isolement auquel André contribue lui-même, de manière défensive. Ces comportements, bien qu'insidieux, peuvent être nommés.

De plus, il semble que le reste du groupe vive dans une certaine harmonie, confirmée par les activités sociales qui y ont cours. Nous pouvons donc dire qu'il s'agit de comportements exceptionnels, par rapport aux normes du groupe. Il ne semble pas non plus que le supérieur immédiat exerce un suivi administratif par rapport aux comportements de M. Huberteau, par exemple, auquel il aurait pu reprocher sa négligence dans l'entretien de l'espace de travail d'André. Son comportement de gestion paraît donc difficilement acceptable et tout aussi exceptionnel. Le renvoi d'André, au terme de sa période de probation, est en lui même un comportement qui commande l'attention du syndicat.

Il ne fait par ailleurs aucun doute qu'André est atteint dans sa dignité et son intégrité. La détérioration de sa santé témoigne de cette atteinte. D'un point de vue théorique, donc, l'analyse confirme un diagnostic de violence organisationnelle.



L'analyse du contexte social et organisationnel est limitée par les données rapportées dans ce cas. En situation réelle, les représen-

D'un point de vue théorique, l'analyse confirme un diagnostic de violence organisationnelle.

tantes et représentants syndicaux sont au fait de plusieurs éléments plus fins qu'il nous faudra ici déduire des quelques indices disponibles. Par exemple, le fait qu'André arrive parce qu'il doit accompagner sa conjointe médecin laisse entendre que la région souffre d'un problème de recrutement de la main-d'œuvre spécialisée. Comme il nous faut miser sur des aspects positifs, l'on peut penser qu'une structure d'accueil et d'intégration des nouveaux arrivants aiderait à la rétention d'une main-d'œuvre qualifiée et au peuplement de régions décentralisées. Il s'agit par ailleurs d'un jeune couple, puisque Marie-Ève en est à son premier emploi stable. Cet aspect présente un autre intérêt social pour une région comme la Côte-Nord, désertée par ses jeunes adultes qui vont étudier à l'extérieur et fondent leur famille en ville. Il semble par ailleurs que certaines personnes, entre autres les secrétaires dans l'entourage d'André, soient prêtes à contribuer activement à l'accueil et à l'intégration de nouveaux venus.

D'un point de vue organisationnel, un commentaire de M. Huberteau mérite notre attention. Il reproche à André de « voler une job », c'est-à-dire d'occuper un emploi qui aurait pu être convoité par une personne de la région. Cette personne, qu'elle soit identifiée ou non par M. Huberteau, si elle ne trouve pas d'emploi dans la région, risque à son tour de la quitter ou de gonfler les rangs des chômeurs qui, dans un milieu social restreint, font généralement partie du cercle des amis ou des parents des travailleuses et travailleurs. Cette observation commande une approche particulière de l'accueil et de l'intégration, puisqu'il y a un risque de compétition avec les acteurs locaux qui ne peut être mesuré ou pris en compte par les nouveaux employés, mais doit l'être par l'employeur.



M. Huberteau semble par ailleurs avoir un certain leadership dans le groupe puisqu'il est le seul, selon les informations disponibles, à manifester une franche opposition à l'arrivée d'André, mais que personne n'ose le dénoncer. Certes, ce leadership paraît négatif. Toutefois, à moins que M. Huberteau ait des problèmes de comportement graves et que ce soit parce qu'il intimide les autres que ces derniers s'éloignent d'André, nous pouvons penser qu'un leadership a de meilleures chances de s'exercer de manière positive s'il est encadré et valorisé par l'employeur. Si M. Huberteau est estimé par les travailleuses et travailleurs, une sanction pour le tort causé à André pourrait avoir des effets négatifs sur tout le groupe et rendre le travail d'intégration de nouveaux arrivants encore plus difficile à l'avenir.

Enfin, le supérieur d'André témoigne d'un manque flagrant d'habileté à gérer les conflits.

Enfin, le supérieur d'André témoigne d'un manque flagrant d'habileté à gérer les conflits. Long à réagir devant les problèmes de fonctionnement d'André, il ne cherche pas à comprendre la situation ni à soutenir André ou M. Huberteau, encore moins le reste du groupe, dans la recherche de solutions avantageuses pour tous. Par ailleurs, s'il ne revoit pas certaines habiletés, sa capacité d'exercer son leadership risque d'être mise en cause de manière irrévocable dans ce milieu de travail. Il a donc intérêt à apprendre quelque chose de cette situation.

D'autres éléments d'analyse contextuelle auraient pu être retenus. Par exemple, la précarité du statut d'emploi d'André y est sûrement pour quelque chose dans son silence et sa réaction défensive de repli sur soi. Le fait que M. Huberteau soit incapable de communiquer saine-ment ses résistances et recoure à des stratégies indirectes comme le ricanement ou l'intimidation peut révéler des problèmes de communication interpersonnelle. Ces problèmes de communication semblent partagés par les collègues qui n'osent pas répondre aux questions d'André. L'on peut également supposer un problème de

culture locale : le malaise culturel est basé à la fois sur l'origine d'André, un gars de la ville, et sur le fait qu'il est marié à une femme professionnelle, qui bénéficie vraisemblablement d'un salaire plus élevé que le sien.

PLAN D'ACTION

La précarité du statut d'André, le fait qu'il ait été remercié au terme de sa période de probation et la complicité du groupe et d'un travailleur très bien intégré au groupe dans le développement de la situation limitent les possibilités du syndicat d'agir en vue de réparer les torts causés à André. Le plan d'action devrait donc s'intéresser prioritairement au renforcement du groupe en place ou à la prévention à la source, par exemple dans les processus de recrutement et d'intégration des nouveaux travailleurs, d'où qu'ils viennent.

Dans la situation qui nous est présentée, les membres du syndicat local n'ont pas été directement interpellés. Personne ne s'est adressé à eux formellement. L'employeur les a informés de la mise à pied d'André, mais les membres du comité exécutif étaient déjà au courant de la situation. En fait, un des membres est le conjoint d'une des secrétaires qui a trouvé André sympathique lors de son arrivée. Un autre est le compagnon de chasse de M. Huberteau. Une troisième est la sœur d'un collègue de Marie-Ève, à l'hôpital. Les membres de l'exécutif ont tous eu des échos différents de la situation et se sont forgé une idée en fonction de leurs informateurs.

Si les membres du comité exécutif n'ont pas agi avant, c'est aussi qu'il leur a fallu un moment avant de se mettre d'accord sur le diagnostic et pour situer leur rôle compte tenu qu'il n'y a ni grief ni plainte déposée. En fait, c'est Martin, leur représentant à la santé et à la sécu-

rité du travail, qui a assisté récemment à une session de formation sur la violence au travail, qui a été le premier à dire qu'il faudrait faire quelque chose. Il avait rapporté des outils pour comprendre ce qui était arrivé et lorsqu'il les a partagés avec le groupe, Robert, le président, s'est dit que peu importe qu'on aime ou qu'on n'aime pas André, la violence au travail était inacceptable, un point c'est tout. Annick, la nouvelle représentante à la condition féminine, a fait valoir qu'il était un peu tard pour André, mais que ceux qui avaient vu la situation se développer et qui y avaient participé indirectement devaient se sentir plutôt mal. Quand il a compris que son copain, M. Huberteau, ne serait pas menacé par la démarche syndicale, Jacques, le quatrième membre du comité exécutif, s'est mêlé à la discussion parce qu'il reconnaissait qu'il y avait des problèmes dans le milieu. Lui-même sensible aux arguments contre les gens de la ville qui viennent prendre nos emplois en région, Jacques s'est rallié, mais avec réserve.

Avant de rencontrer l'employeur pour lui dire que d'un point de vue syndical, ils considéraient que ce qui était arrivé à André ne devait pas se reproduire et, qu'en conséquence, ils souhaitaient que des actions préventives soient entreprises, Robert, Annick, Martin et Jacques souhaitaient préciser l'objectif de leur démarche. Ils devaient également s'assurer de la légitimité de leur implication aux yeux des membres qu'ils représentaient. Bien sûr, ils ont envisagé de faire payer le chef du laboratoire qui n'avait pas fait son travail, mais Annick a signalé à ses camarades que s'ils demandaient la tête d'un patron, l'employeur essaierait à son tour d'avoir une tête, et celle de M. Huberteau, âgé d'une soixantaine d'années, ne serait pas difficile à mettre en jeu. On a donc abandonné l'approche revendicatrice.

Robert, le président, s'est dit que peu importe qu'on aime ou qu'on n'aime pas André, la violence au travail était inacceptable...

Les gens étaient contents qu'on s'inquiète d'eux, même si c'était quelqu'un d'autre qui avait perdu son emploi.

Robert a fait valoir que si on voulait que l'employeur s'implique dans une action préventive, il fallait être en mesure de lui démontrer que ça coûtait quelque chose de ne rien faire. Martin a baissé les bras : il n'y avait aucune absence dans le service où travaillait André, tout semblait bien rouler. Annick leur a dit que le meilleur moyen pour savoir quelles étaient les conséquences de « l'affaire André », c'était de demander aux membres comment ça les avait dérangés dans leur travail. Jacques a appuyé la suggestion d'Annick en disant que ce serait en même temps un excellent moyen d'aller chercher l'appui des membres et leur engagement dans une démarche de prévention. Il a ajouté qu'il irait voir M. Huberteau pour s'assurer qu'il comprenait la démarche du syndicat. Jacques savait que si M. Huberteau se sentait menacé par le syndicat, il s'arrangerait pour que personne ne collabore avec eux. Annick et Martin ont alors fait une liste de personnes à rencontrer de manière informelle et se sont partagé le travail. Robert devait pour sa part garder une petite distance au cas où il y aurait des remous.

Une dizaine de jours plus tard, les membres du comité exécutif se sont à nouveau rencontrés. Martin et Annick avaient un large sourire. Les rencontres informelles avec les travailleuses et travailleurs avaient été un réel plaisir. Les gens étaient contents qu'on s'inquiète d'eux, même si c'était quelqu'un d'autre qui avait perdu son emploi. Les femmes avaient été particulièrement loquaces. Ça leur avait fait quelque chose de voir André se détériorer et partir. En fait, même si elles étaient assez d'accord avec M. Huberteau sur les privilèges des gens de la ville à qui on réservait des emplois alors qu'il y avait des chômeurs ici qui auraient pu faire le travail, moyennant un minimum de formation, c'était dommage qu'André ait eu à payer pour ça. En plus, certaines affirmaient qu'un peu de sang neuf faisait du bien et qu'elles en avaient assez

de l'étroitesse d'esprit des gens qui, pour protéger les acquis de la région, se fermaient à tout ce qui venait d'ailleurs. Les hommes, pour leur part, ne commentaient pas beaucoup ce qui s'était passé avec André. Ils disaient sobrement que c'était un peu dommage pour lui, mais en même temps, sa femme faisait un bon salaire alors... mieux valait que ce soit quelqu'un d'ici qui ait l'emploi. D'ailleurs, pour certains d'entre eux, André était un peu efféminé... comme cela arrive parfois avec les gens des villes, disaient-ils.

La rencontre entre Jacques et M. Huberteau avait été autrement difficile. Jacques avait essayé de prendre les choses du bon côté en l'invitant à prendre une bière après le travail. Ils avaient commencé la rencontre en discutant des succès de l'équipe de hockey locale. Pourtant, dès que Jacques avait mentionné le nom d'André, M. Huberteau s'était mis sur la défensive, en attaquant Jacques et en le traitant de « visage à deux faces ». Plus Jacques essayait de rétablir la situation en expliquant que le syndicat voulait faciliter l'intégration des nouveaux employés, comprendre pourquoi il n'avait pas été possible à M. Huberteau de s'entendre avec André, plus son ami se sentait menacé et l'accusait de défendre un étranger. En bout de ligne, M. Huberteau était parti sans dire au revoir.

Les membres du comité étaient désolés de ce qui s'était passé. Ils savaient que l'amitié de M. Huberteau était importante pour Jacques. Pourtant, d'un point de vue syndical, ils trouvaient plus important de poursuivre la démarche préventive que de protéger M. Huberteau qui, après tout, avait été un des instigateurs de la violence organisationnelle dirigée contre André. La rencontre avait déjà duré plus longtemps que prévu et les membres du comité exécutif n'avaient toujours pas clarifié ce qu'ils entendaient faire de l'information recueillie. Il fut

décidé de se rencontrer de nouveau, trois jours plus tard, dans un endroit plus aéré que le bureau syndical. Un petit déjeuner dans leur restaurant habituel paraissait propice au brassage d'idées qu'il leur fallait tenir.

Robert, à la fin de la rencontre, a pris Jacques à part pour le remercier de sa solidarité avec l'exécutif. Il savait que Jacques mettait en jeu une amitié et il voulait l'assurer qu'il serait très attentif à M. Huberteau et irait lui-même le rencontrer, au besoin, pour lui offrir de l'écoute



et du soutien. Robert a également informé Jacques qu'il glisserait un mot à Martin et Annick pour leur rappeler qu'il ne fallait pas laisser tomber M. Huberteau et qu'ils avaient déjà reconnu que d'accuser M. Huberteau de violence contre André ne servirait à rien. Jacques était touché de la reconnaissance de Robert et plus serein par rapport à la poursuite de la démarche.

Lors du petit déjeuner, Robert a mis comme premier point à l'ordre du jour le retour sur le soutien à accorder à M. Huberteau. Ensuite, chacun y est allé de son idée sur ce qui pourrait être entrepris pour améliorer l'ensemble des problèmes soulevés par l'histoire d'André. Ce sont particulièrement les structures d'accueil et d'intégration des employés venant de l'extérieur de la région qui les préoccupaient, mais ils étaient également convaincus qu'il fallait améliorer la communication interpersonnelle. Ils reconnaissaient ne pas avoir beaucoup d'arguments économiques, mais ils avaient cependant l'intérêt et l'appui des travailleuses et travailleurs du laboratoire qui aideraient à mettre un peu de pression pour que l'employeur embarque. Ils ont convenu ensemble qu'il était temps de rencontrer la direction, si possible, le directeur général (DG) et la directrice des ressources humaines (DRH) ensemble, sinon la DRH

d'abord puis, avec son soutien, le DG ou le comité de direction. Robert et Martin iraient ensemble aux rencontres avec l'employeur et tiendraient les deux autres informés par le biais de la boîte vocale du syndicat.

À leur étonnement, le DG a accepté sans difficulté de les rencontrer, avec la DRH, à peine deux jours plus tard. Les échos de la démarche syndicale leur étaient parvenus par les employés. En effet, à la suite des rencontres avec Annick et Martin, deux secrétaires étaient allées, de leur propre initiative, parler à leur supérieur immédiat pour lui exprimer leur malaise dans le traitement qui avait été réservé à André. Celui-ci

s'était mis sur la défensive, entendant qu'on lui reprochait, à lui, d'avoir « mis ses culottes » et remercié un employé qui s'intégrait mal dans l'équipe. Le chef du laboratoire, aussitôt la rencontre avec les secrétaires terminée, était allé voir la DRH. Celle-ci avait flairé le danger de voir l'équipe divisée

autour d'un conflit que le supérieur immédiat ne semblait pas prêt à gérer. Aussi était-elle ravie que le syndicat demande à la rencontrer et elle n'avait eu aucun mal à convaincre le DG de l'importance de la rencontre.

Devant le ton mesuré des représentants syndicaux, les représentants patronaux étaient à leur tour étonnés. Le temps d'échanger les informations, ils ont trouvé l'idée d'une collaboration dans un plan de prévention tout à fait réjouissante. En termes budgétaires et stratégiques, toutefois, il leur paraissait plus opportun de travailler sur les communications interpersonnelles et la gestion de conflit que de travailler les aspects culturels, qui dépassaient largement le cadre de l'entreprise. C'était un compromis acceptable.

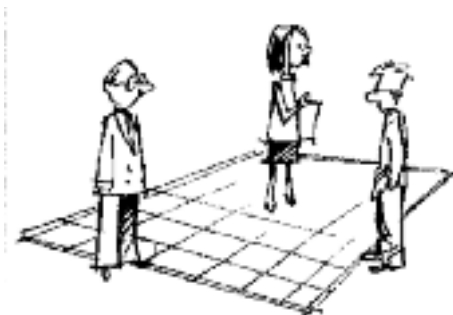
Un comité de travail paritaire a été mis sur pied pour établir un plan d'action pour l'année. En plus de sessions de formation et d'un programme de sensibilisation qu'ils comptaient confier à des spécialistes du cégep de la région, ils souhaitaient instaurer un système de rencon-

tres de service obligatoires dont les gestionnaires seraient responsables. La directrice des ressources humaines s'engageait à offrir elle-même le soutien aux gestionnaires dans le cadre de ce mandat qui leur était confié. Ces rencontres locales devraient se tenir au moins deux fois par année dans tous les services, pour discuter des enjeux, des orientations, des relations interpersonnelles et d'autres sujets, libres aux équipes, ne pouvant être discutés dans le cadre des rencontres d'information habituelles. La partie patronale a accepté qu'une représentante ou un représentant du syndicat puisse assister à ces rencontres, au besoin. Le comité de travail a également convenu de se retrouver au bout d'une année pour évaluer l'impact de la formation et de la campagne de sensibilisation et pour réévaluer la formule des rencontres obligatoires.

En somme, le plan d'action syndical s'est structuré en deux temps. Dans un premier temps, la démarche est émergente. On ne sait pas précisément où on s'en va, mais de bons réflexes nous amènent quand même dans une direction intéressante. C'est la phase implicite du plan d'action. Durant cette période, les membres du comité exécutif mettent au clair leurs enjeux personnels et les enjeux syndicaux. Ils sont ainsi capables d'une cohésion qui va les aider tout au long du processus ainsi que dans le traitement de plusieurs autres dossiers. C'est également dans cette phase émergente qu'Annick, Jacques et Martin vont rencontrer des employés. Ils ne savent pas exactement ce qu'ils vont récolter, mais ils conviennent qu'il faut passer par là, compte tenu qu'ils n'ont pas de mandat provenant de leur base.

La deuxième phase du plan d'action est explicite, c'est celle qui découle de la démarche avec l'employeur. La première étape consiste à décider d'objectifs communs et à choisir les actions prioritaires à mener compte tenu des possibilités et des contraintes du milieu. Les

Un comité de travail paritaire a été mis sur pied pour établir un plan d'action pour l'année.



mandats sont confiés et un temps est prévu pour le suivi du plan d'action.

BILAN

Les enjeux et les gains pour le comité exécutif. Les membres du comité exécutif apprennent à discuter ouvertement des écarts entre les enjeux personnels qu'ils défendent humainement et les enjeux syndicaux qu'ils se sont engagés à défendre en acceptant un poste au sein de l'exécutif. Par exemple, l'amitié portée par Jacques à un membre dont les comportements heurtent les valeurs syndicales, ou la tendance personnelle de la majorité des membres de l'exécutif à se situer en accord avec l'opinion négative à l'endroit des gens de la ville qui viennent prendre des emplois en région, demandent un dépassement de soi et un engagement syndical très fort. En se centrant sur les enjeux syndicaux, qui sont contraires ou différents des enjeux personnels, les membres de l'exécutif apprennent à se faire confiance et à développer une pensée et une action solidaires et cohérentes. Ils investissent leur rôle syndical avec professionnalisme et cela leur permet de surmonter leurs différences individuelles.

Les membres de l'exécutif [...] investissent leur rôle syndical avec professionnalisme et cela leur permet de surmonter leurs différences individuelles.

Les membres du comité exécutif ont également appris qu'ils peuvent avoir une action bénéfique pour leurs membres sans attendre que ceux-ci expriment des besoins ou des attentes spécifiques. Le syndicat s'est lancé de manière pro-active dans le dossier et cela a été bien accueilli par les membres et par la direction. Afin de préserver cette solidarité d'exécutif et la renforcer, il serait bon qu'ils organisent occasionnellement des rencontres pour discuter de thématiques ressortant de congrès, de colloques ou de formations auxquels l'un ou l'autre a assisté. Peut-être que ces réflexions libres, sans contrainte, leur permettront d'agir plus rapidement une prochaine fois et ainsi, ils arriveront peut-

être à éviter des mises à pied et à contribuer à une meilleure qualité de vie au travail. Ce rôle positif pourrait également donner une meilleure image du syndicat, tant aux membres qu'à l'employeur.

Le geste de Robert, président du syndicat, qui a reconnu le malaise de Jacques, mérite également d'être souligné. En témoignant de son appréciation des efforts de Jacques et en le soutenant alors que les enjeux syndicaux ont agi contre une amitié de longue date, Robert a contribué au renforcement de l'appartenance de Jacques à l'exécutif syndical. En effectuant devant Jacques un redressement de la position syndicale (le soutien à offrir à M. Huberteau) qu'Annick et Martin semblaient perdre un peu de vue, le président du syndicat contribue à renforcer la cohésion d'équipe.

Le comité exécutif se donne des moyens de communication qui facilitent son travail. Le fait de choisir un endroit propice au brassage d'idées, de ne pas poursuivre une rencontre chargée au-delà du temps prévu pour la rencontre (ce qui tend à créer des tensions familiales et à irriter les membres de l'exécutif à la rencontre), le fait d'utiliser la boîte vocale pour s'assurer d'un accès rapide et centralisé à l'information sont autant de mécanismes à reconnaître et à maintenir dans le fonctionnement syndical.

L'analyse de la situation et l'ensemble de la démarche qui s'est enclenchée ont mis en lumière beaucoup plus d'éléments qu'il n'est possible d'en prendre en charge dans le cadre du plan d'action proposé. Entre autres, du point de vue de la condition féminine, des différences entre les hommes et les femmes sont ressorties clairement lors des rencontres informelles avec les membres. Il semble aussi que certains travailleurs soient mal à l'aise avec des comportements d'autres hommes. Annick pourrait chercher à mieux comprendre pourquoi les travailleurs trouvaient à André une allure efféminée afin de mieux comprendre certains préjugés et de travailler, dans le cadre des activités normales de son mandat, à faire évoluer les mentalités.



Les enjeux et les gains pour les travailleuses et les travailleurs. La cueillette d'information auprès des membres les plus touchés par la situation a offert une belle occasion de raviver la solidarité des travailleuses et travailleurs. En fait, il suffit parfois d'écouter les gens pour qu'ils soient en mesure d'agir eux-mêmes. La prise en charge par les deux travailleuses qui vont rencontrer l'employeur pour lui demander de faire quelque chose a considérablement accéléré le processus. De plus, elle a eu un effet dynamisant pour les membres du comité exécutif. **Aller au-devant des membres pour leur demander comment ils vont, sans attendre qu'ils viennent se plaindre dans le bureau syndical, a été une stratégie gagnante...** Les membres de l'exécutif devraient penser à se donner des habitudes de consultation informelle puisque dans leur milieu, les gens acceptent facilement de participer.

Un suivi auprès des deux secrétaires qui ont rencontré le chef du laboratoire serait un geste de reconnaissance qui pourrait en faire des alliées importantes pour le syndicat. Avant d'aller de l'avant, il faudra y réfléchir en fonction des avantages (circulation de l'information, participation) et des risques (créer des jalousies, nuire à la spontanéité qui ajoute de la valeur au geste).

Les enjeux et les gains de la démarche paritaire. Les lacunes du chef du laboratoire, qui a commis des erreurs de gestion qui ont conduit à la mise à pied d'André, auraient pu être traitées selon des mécanismes habituels de relations de travail. C'est en anticipant les gains possibles et les risques probables de cette voie d'action que le syndicat a pu opter définitivement pour une approche préventive, plutôt que curative ou punitive. S'ils entraient dans le cycle de la recherche de coupables, ils exposaient rapidement un de leurs membres sans pour autant être en mesure d'assurer des bénéfices pour d'autres membres.

Préciser l'objectif de prévention aide à éviter la détérioration du climat de travail dans des milieux déjà touchés par la violence et le harcèlement. Bien que cela ne soit pas toujours possible, il faut envisager des pistes d'action susceptibles de faire des gagnants de part et d'autre, c'est-à-dire tant du côté syndical que du côté patronal.

La capacité tant du syndicat que du patronat d'accueillir une action qui paraît atypique permet d'entrevoir le règlement paritaire d'autres dossiers en jeu dans l'organisation. Nous pensons à la surprise causée par la disponibilité et la collaboration spontanée de la direction générale, d'une part, et aux propositions constructives du syndicat d'autre part, qui ont permis à la partie patronale d'accepter sans difficulté la participation syndicale aux rencontres locales que devraient animer les gestionnaires.

La démarche paritaire a également augmenté ses chances de succès en convenant d'entrée de jeu de la nécessité d'une démarche d'évaluation et d'ajustement au terme d'une année d'activités.

Une remarque générale. Il faut également souligner que tous les efforts du syndicat n'ont pas été couronnés de succès. Que ce soit le repli défensif de M. Huberteau, l'incapacité des membres du comité exécutif à démontrer les coûts associés à une mauvaise gestion des conflits et aux lacunes du processus d'accueil et d'intégration des nouveaux employés ou encore la difficulté de convaincre l'employeur d'être proactif sur la scène régionale en ce qui concerne les blocages culturels par rapport aux gens de la ville, certains moments de la démarche auraient pu décourager les membres de l'équipe. Une démarche réussie n'est pas une démarche où tout va bien, mais une démarche dans laquelle les éléments positifs sont plus nombreux, plus déterminants ou davantage mis en évidence que les éléments négatifs. De plus, le fait de reconnaître rapidement nos erreurs de parcours et de les réparer dans la mesure du possible aide à assurer le succès de la démarche. On ne fait pas semblant que tout va bien, on agit dans la mesure de nos capacités.

MISE EN SITUATION

Diane travaille depuis plusieurs années au Cégep de Blanche-Ville et, depuis quatre mois, comme employée de bureau dans un nouveau département. Elle partage un local avec deux autres jeunes employées sympathiques : Geneviève et Catherine.

Mère d'une petite fille de quatre ans, Diane est très heureuse de son transfert et de la sécurité de son emploi, d'autant plus que son conjoint risque d'être mis à pied sous peu.

Comme d'habitude, en parcourant ses courriels, elle reçoit des messages de monsieur Benoit, son supérieur immédiat et directeur du département. Ils ont pris l'habitude de commenter les événements, de faire des jeux de mots et d'échanger des blagues. Diane aime bien l'atmosphère détendue ainsi créée. Dernièrement, il lui semble pourtant que les objets de discussion et les blagues ont une connotation sexuelle plus marquée. Elle sent un léger malaise qu'elle n'arrive pas à bien saisir...

Aujourd'hui, M. Benoit écrit, entre autres, qu'il souhaiterait, avec plaisir, travailler plus tard avec elle. Diane s'interroge sur le sens de ce commentaire, efface le message et tente de se concentrer sur son travail. À quelques reprises, elle pense à cette phrase en se demandant quelle sera l'attitude à prendre et les propos à tenir lorsqu'elle rencontrera M. Benoit.

En fin d'après-midi, M. Benoit, accompagné d'un professeur, vient déposer des documents. Il regarde Diane de manière insistante et elle se sent étrangement mal à l'aise.

Le lendemain, elle ouvre son ordinateur avec une certaine appréhension et n'y trouve « heureusement » rien de particulier. Elle se sent soulagée et un peu honteuse de s'être inquiétée inutilement. Cependant, les jours qui suivent se passent autrement : elle trouve deux autres messages plus insistants.

Diane est gênée. Elle relit... se répète les quelques phrases écrites. Elle se retient à plusieurs reprises d'en parler à Geneviève. Elle se pose des questions sur ce qui lui arrive. Elle n'y comprend rien. M. Benoit est ordinairement drôle mais n'a jamais été déplacé.

Elle se concentre mal sur son travail, se sent agitée... tente de se calmer en se promettant de faire face à M. Benoit et lui dire qu'elle n'éprouve rien pour lui... qu'il la rend mal à l'aise... Elle se sent anxieuse, ne veut pas perdre le contrôle... Un peu plus tard, dans le corridor, devant le grand sourire désarmant de M. Benoit, elle bafouille ses propos bien répétés et lui demande de cesser ses avances. Celui-ci la laisse en disant qu'il est charmé. Diane est abasourdie; elle ne le vexe pas comme elle le craignait, mais ne se sent pas libérée pour autant.

En lisant son courriel du lendemain, Diane devient très agitée et perd le contrôle d'elle-même devant Geneviève. Elle s'excuse : « Je n'ai quasiment pas fermé l'œil de la nuit. » Geneviève lui conseille de prendre sa journée, de se reposer...

Le surlendemain, Diane ne rentre pas au travail. Geneviève la contacte. Diane finit par lui faire confiance et lui exprime un peu son malaise à retourner au travail. Sa confusion, son embarras de ne pas avoir été plus distante avec M. Benoit dès le début; sa honte de ne pas avoir eu le courage de l'affronter dès le premier mes-



sage. Et aussi, ses inquiétudes quant aux moyens à prendre et aux conséquences pour sa relation avec M. Benoit et pour son emploi. Mille et une questions... Elle craint aussi les blâmes de Geneviève...

Geneviève tente de la rassurer en lui révélant que Jacinthe aurait quitté le département, il y a quelques mois, pour des raisons qui sont restées ambiguës.

Finalement, Geneviève se propose de l'accompagner pour se confier à la représentante de la condition féminine du syndicat. Diane apportera une copie des derniers courriels, qu'elle a conservés.

De retour au travail, Diane rencontre la représentante du comité de la condition féminine, Mme Langlois, à qui elle confie sa situation embarrassante. Celle-ci l'écoute, explique la procédure, lui demande si elle veut porter plainte et comment les choses pourraient se dérouler. Ensuite, elle prend rendez-vous avec une responsable de la direction des ressources humaines qui fera enquête. Il existe déjà une politique concernant le harcèlement sexuel, mais elle est peu connue du personnel du cégep.

ANALYSE

Des regards perçus comme insistants ou déplacés, des messages dont le sens prête à interprétation, de l'humour à caractère sexuel qui dépasse à peine le bon ton... voilà les comportements reprochés à M. Benoit. Des preuves tangibles, comme les messages électroniques préservés, révèlent le caractère répété des comportements et l'humour de M. Benoit est connu. Même s'il ne dérange pas tout le monde, chacun reconnaîtra son caractère soutenu. La partie plus délicate dans la reconnaissance théorique du harcèlement sexuel dénoncé par Diane tient au caractère non désiré des comportements de M. Benoit. En effet, elle a elle-

La partie plus délicate dans la reconnaissance théorique du harcèlement sexuel dénoncé par Diane tient au caractère non désiré des comportements de M. Benoit.



même contribué au maintien de l'humour et peut-être aussi à son glissement dans la dimension sexuelle. M. Benoit a du charme et elle y a succombé sans contrainte manifeste. Ce n'est que quelques jours avant de s'absenter du travail que Diane a signifié son malaise à son supérieur en lui demandant de cesser ses avances. Le stress engendré par la situation qui s'était construite insidieusement fait en sorte que la demande de Diane a pu prêter elle aussi à confusion et que M. Benoit, en pleine possession de ses moyens, joue avec sa fragilité. Cet ultime affront est sans doute celui qui peut le plus facilement lui être reproché, compte tenu de sa position hiérarchique. L'effet nocif, de plus en plus évident, servira également à étayer la plainte de harcèlement sexuel que Diane doit déposer à la direction des ressources humaines.

Les représentantes et représentants syndicaux ont quelques clés en main pour déterminer le rôle qu'ils joueront dans ce dossier. D'une part, Diane a un statut permanent et plusieurs années de bon travail au service du cégep. À ces facteurs de protection de base s'ajoute le soutien immédiat offert par Geneviève. Le fait que sa collègue ne mette pas en doute la parole de Diane et pense tout de suite à soumettre la situation à Mme Langlois permet de présumer qu'il n'y a pas de fumée sans feu... Cela laisse également entendre que Diane sera soutenue dans son environnement de travail immédiat.

Par contre, Diane vit une situation familiale qui la fragilise : avec une jeune enfant à la maison et un conjoint dont l'emploi est menacé,

ses revenus sont essentiels à la maisonnée. Comme elle n'occupe que depuis quelques mois le poste dans le nouveau département et qu'elle se sent en partie responsable de la dégradation de sa relation avec M. Benoit, elle pourrait être tentée d'acheter la paix, plutôt que de poursuivre la démarche syndicale jusqu'à ce que des mesures de prévention aient été mises en place.

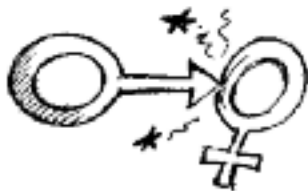
Un autre élément que les membres élus du syndicat local ont en main est la politique contre le harcèlement sexuel qui existe au cégep, mais qui n'est pas connue. Il y a là une belle prise pour entreprendre des activités de prévention. En effet, quelques vérifications ont suffi pour mettre en évidence la lourdeur antérieure du mécanisme de traitement des plaintes. Cette lourdeur a bien souvent fait en sorte que les comportements à connotation sexuelle, répétés et non désirés, ont rarement été reconnus. Mme Langlois, une militante d'expérience, entretient de bonnes relations avec la responsable de l'application de la politique contre le harcèlement sexuel à la direction des ressources humaines. Cette collaboration peut favoriser une meilleure prise en charge du dossier et un règlement plus rapide de façon à éviter que Diane n'abandonne sa plainte...

PLAN D'ACTION

Quand Mme Langlois, Jacqueline pour les intimes, parle du dossier de Diane à ses collègues du comité exécutif, ses deux confrères la regardent d'un drôle d'air. Ils avouent être mal à l'aise et ne pas trop comprendre ce que Diane reproche à M. Benoit compte tenu qu'elle aime bien faire des blagues, elle aussi. Ils savent que le harcèlement sexuel est une pratique condamnable et ils reconnaissent qu'il est temps que la politique montre ses griffes, mais ils ne sont pas convaincus que ce soit le bon dossier pour ça. Jacqueline et sa camarade Betsy font valoir que s'il faut attendre un viol pour que le syndicat s'implique, il y a un sérieux problème. Le propre du harcèlement sexuel est justement son caractè-

re ambigu et la facilité avec laquelle le fardeau de la preuve peut se tourner contre les victimes. Il faut que ça change. Guy et Pierre baissent les bras... C'est encore une histoire de filles ! Ils reconnaissent qu'ils ne

sont que des gars et qu'ils ne comprennent probablement pas très bien ce qui s'est passé, mais ils sont prêts à apprendre et à soutenir de leur mieux Jacqueline, Betsy et surtout Diane dans cette affaire. Jacqueline leur dit que la première chose à faire, c'est de ne pas ébruiter l'affaire. Un bris de confidentialité pourrait nuire à Diane et au dossier.



Jacqueline sait ne pas avoir à intervenir dans le processus d'enquête. Il lui faut obtenir la confiance de Diane pour l'aider à tenir le coup tout au long de la procédure. Il lui faut également apporter des arguments historiques et systémiques qui pourront aider la responsable de la DRH à conduire le dossier rondement et à résister aux pressions que ne manqueront pas d'exercer les cadres pour que l'affaire glisse dans l'oubli sans faire de vague. Il lui faut enfin établir le contact avec Geneviève de façon à l'informer elle aussi de ses droits et de ses responsabilités en tant que témoin. Jacqueline est animée par un désir de voir enfin un harceleur payer pour le mal qu'il fait aux femmes en milieu de travail.

Après la rencontre du comité exécutif, Betsy, responsable à la santé et à la sécurité, a continué de penser à l'histoire de Diane et aux réactions de ses collègues... Elle sait que Jacqueline va prendre le dossier à cœur et que cet investissement émotif risque de faire encore plus peur à Guy et à Pierre. Elle pressent que Jacqueline va avoir tendance à prendre une orientation plus centrée sur des recours légaux et moins sur une action organisationnelle de sensibilisation et d'éducation. Il lui semble que la politique

Le propre du harcèlement sexuel est justement son caractère ambigu et la facilité avec laquelle le fardeau de la preuve peut se tourner contre les victimes.

aurait besoin d'être revue, indépendamment de l'histoire de Diane, et elle sait qu'elle va avoir besoin de l'expertise de Jacqueline pour faire du bon travail à ce niveau-là. Elle doit également convaincre Guy et Pierre d'user de leurs contacts privilégiés pour convaincre l'employeur qu'il lui faut revoir sa politique et en faire la promotion.

Betsy décide de rencontrer Jacqueline pour lui faire part de ses réflexions. La rencontre se déroule très bien mais Jacqueline lui dit qu'à court terme, ce sont les efforts pour régler le dossier de Diane qui vont occuper son temps et ses énergies syndicales. Elle ajoute que la représentante patronale devrait accepter avec enthousiasme le projet de révision de la politique et de diffusion. Elle pourra s'asseoir avec elle pour identifier la meilleure stratégie pour convaincre l'employeur d'investir dans ce dossier et discuter de ces aspects politiques avec Pierre et Guy. Betsy convient que la démarche plus globale peut attendre quelques mois. L'été, alors qu'il y a moins de problèmes quotidiens à régler, peut être un bon moment pour amorcer le plan d'action auquel elle a pensé. Lorsqu'elles partagent leurs idées avec leurs collègues, tout le monde est d'accord. Pierre et Guy sont contents de la place qui leur est faite dans le dossier du harcèlement sexuel.

BILAN

Les dossiers de harcèlement sexuel sont souvent abandonnés parce qu'ils prennent racine dans des jeux de séduction réciproque consentie, amicale, plaisante. Le fait que cette séduction initiale ne soit pas basée sur une attirance sexuelle est, au départ, implicite. Certains individus le perçoivent bien, d'autres ne le perçoivent pas aussi clairement. D'autres le



perçoivent et décident de ne pas en tenir compte du fait qu'ils ont eux-mêmes une attirance sexuelle ou un désir de domination fondée sur le sexe et refusent de tenir compte des résistances de l'autre. Entre alors en jeu la notion d'intention; intention que l'on nie ou que l'on prêche, à tort ou à raison. Dans un tel contexte, il importe que le syndicat, dans son ensemble, prenne position en faveur de la victime présumée et mette le fardeau de la preuve dans le camp du mis en cause. Il faut savoir que dans la grande majorité des situations, ce sont des supérieurs hiérarchiques qui sont mis en cause et cela facilite un peu le positionnement syndical. Pourtant, même quand il s'agit d'un collègue, ou d'une collègue — puisqu'il arrive dans des cas rarissimes qu'une femme soit mise en cause —, la position favorable à la victime doit demeurer.

Le fait qu'il y ait eu, dans l'équipe syndicale, une femme engagée responsable du dossier de la condition féminine et bien informée des démarches à suivre en cas de harcèlement sexuel est un atout. Il rappelle la nécessité d'avoir une telle ressource dans les exécutifs syndicaux. De même, le fait que l'exécutif syndical ait été composé d'autant de femmes que d'hommes permet de renforcer la position syndicale et d'offrir un meilleur soutien, à la fois à la victime et à la responsable syndicale.

Dans la situation présentée, la mise en commun de la vision de la condition féminine et de la santé et sécurité du travail permet une action syndicale plus globale. La démarche de prévention peut ainsi plus facilement déborder le traitement d'une plainte et atteindre des enjeux de prévention pour l'ensemble des membres.

Dans un tel contexte, il importe que le syndicat [...] prenne position en faveur de la victime présumée et mette le fardeau de la preuve dans le camp du mis en cause.

Le fait que Jacqueline prenne en considération le soutien qu'elle devra également apporter à Geneviève, la collègue de Diane, permet d'assurer un meilleur traitement de la plainte. On néglige souvent l'action auprès des collègues, ce qui tend à renforcer la vision fautive que le harcèlement sexuel est un problème qui n'engage que deux personnes, la victime et le mis en cause. En l'occurrence, dans le soutien à offrir à Diane, l'ouverture sur les impacts sur sa famille de la situation qu'elle vit au travail aiderait également à maintenir son engagement dans la démarche. L'entourage des victimes peut en effet conseiller à la victime de se retirer du milieu de travail afin d'être moins dérangée par la situation. Il faut prévoir ce comportement bien intentionné et éviter qu'il ne rende les efforts pour mener la plainte à terme inefficaces.

En choisissant une stratégie d'action qui sépare le traitement de la plainte d'une action sur la politique elle-même, on favorise l'engagement patronal et syndical et on aide à préserver la confidentialité du dossier en cours. Il faut cependant prévoir ce deuxième mouvement de l'action préventive dans un laps de temps raisonnable afin de s'assurer que la préoccupation pour le harcèlement sexuel soit encore à l'avant-plan des nombreuses préoccupations qui occupent tant le syndicat que la partie patronale. Le choix de l'été suivant semble donc judicieux.

Dans ce cas-ci, miser sur des contacts personnels pour faire avancer le dossier plutôt que sur la structure formelle de l'organisation est également intéressant. Le plan d'action repose sur l'engagement personnel des acteurs plutôt que sur leur fonction.

Marc-Antoine, équipier dans un grand hôtel

MISE EN SITUATION

Marc-Antoine, 51 ans, occupe un poste d'équipier dans un grand hôtel de la ville. Il travaille en étroite collaboration avec les préposées aux chambres. Il a beaucoup d'ancienneté, mais il commence à trouver que les journées de travail sont de plus en plus fatigantes; lui qui finissait toujours le premier et qui pouvait se permettre de taquiner les autres membres de son équipe et de leur donner un coup de main, il finit de plus en plus souvent le dernier. Lorsque qu'il arrive, las et fatigué, à la cafétéria de l'hôtel, il est reçu avec des sarcasmes sur sa lenteur, sur le fait qu'il ne sait pas s'organiser et, depuis quelque temps, sur le fait qu'il est Noir.

Il faut dire qu'il a perdu de vue ses amis haïtiens, qui sont partis à la retraite lorsque l'hôtel a été vendu à une autre bannière. Depuis ce temps, deux jeunes équipiers blancs et un nouveau responsable de son service ont été embauchés.

Depuis six mois, il arrive à son travail tout juste à temps, car un transfert du lieu de travail de sa conjointe a amené la famille à déménager. Il doit parcourir une plus longue distance en transport en commun. Cette modification à son horaire de vie ne lui permet plus de se préparer comme avant. En effet, c'est une pratique courante chez les équipiers de cet hôtel d'arriver plus tôt que l'heure prévue du début de la journée de travail.

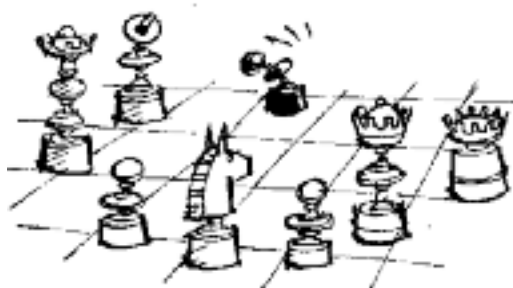
Cette pratique s'est installée quand l'hôtel a confié le lavage de son linge en sous-traitance. Depuis ce temps, l'arrivée du linge propre se fait de nuit au lieu de l'après-midi comme avant. Les équipiers arrivent tôt pour approvisionner les lingeeries sur les étages afin que les préposées aux chambres soient prêtes à commencer leur travail à l'heure prévue. À huit heures, les autres équipiers sont prêts à faire le service aux chambres et à répondre aux urgences. Ils peuvent



aussi plus rapidement ramasser les poches de linge sale laissées dans le corridor par les préposées aux chambres. De plus, le nouveau responsable du service a complètement refait les feuilles de route des équipiers en ne se préoccupant pas de l'ancienneté dans l'attribution des étages et des chambres. Marc-Antoine se retrouve à alimenter les lingeries les plus éloignées.

Les préposées aux chambres desservies par Marc-Antoine se plaignent car elles n'ont pas assez de linge propre pour préparer leurs chariots.

Les équipiers plus jeunes ont commencé à le taquiner car il finit toujours le dernier. Puis



douceMENT, imperceptiblement, les taquineries des préposées et des équipiers se sont faites plus mordantes et ont dérapé de l'apparente lenteur au manque d'organisation, puis à la couleur de la

peau de Marc-Antoine. Il est de plus en plus exclu du groupe. On dit qu'il ne peut pas aller plus vite, vu que les Noirs ne vont jamais vite.

Un matin, il s'aperçoit que son casier a été vandalisé; on a affiché une tortue peinte en noir sur sa porte. Quand il demande aux autres ce qui s'est passé, quelqu'un répond que le grand vaudou devait lui en vouloir.

Malgré ses hésitations, il décide d'en parler avec le responsable du service. Celui-ci l'écoute d'une oreille distraite et profite de

l'occasion pour lui signifier qu'il reçoit des plaintes concernant sa charge de travail qu'il semble incapable de remplir. Certaines préposées se plaignent d'une pénurie de linge propre dans les lingeries qui lui sont attribuées et les autres équipiers notent qu'il ne fait presque pas de service aux chambres pour les petits déjeuners. Il

Puis [...] les taquineries des préposées et des équipiers se sont faites plus mordantes et ont dérapé de l'apparente lenteur au manque d'organisation, puis à la couleur de sa peau.

sort effondré de cette rencontre et se déclare malade pour la journée.

Le lendemain, il rencontre un membre du comité exécutif du syndicat. Celui-ci l'écoute avec attention et tente de reconstituer avec lui les faits qui se sont accumulés depuis plusieurs semaines. Il veut savoir les mots exacts qui ont été prononcés. Marc-Antoine se sent honteux et ne peut prononcer ces mots qui le dégradent, lui et toutes les personnes de sa race. Le responsable syndical lui demande s'il se sentirait plus à l'aise de discuter de ce problème avec une autre personne de l'hôtel. Marc-Antoine répond qu'il ferait confiance à Pierre, un préposé à la maintenance, qu'il connaît et qui travaille sur le quart de soir.

Il veut savoir les mots exacts qui ont été prononcés. Marc-Antoine se sent honteux et ne peut prononcer ces mots qui le dégradent.

Le responsable syndical lui dit qu'il fera le contact avec Pierre et demande à Marc-Antoine de revenir au travail et de prendre note des événements qui lui semblent être du harcèlement.

La rencontre avec Pierre, le préposé à la maintenance de soir, est organisée. Celui-ci a déjà fait partie du comité de plaintes pour harcèlement; comité qui est tombé à l'eau.

Pierre prend note de toutes les informations transmises par Marc-Antoine, l'écoute attentivement, lui suggère de consulter son médecin et lui communique les démarches qui seront entreprises par le syndicat. Il l'assure également que les responsables syndicaux seront attentifs aux événements et que s'ils observent des incidents témoignant de racisme au cours des prochains jours, par exemple, s'ils entendent des propos désobligeants à son égard, ils interviendront auprès des personnes fautives de manière à leur faire comprendre que le syndicat s'y oppose et à les sensibiliser aux conséquences de ces paroles ou de ces gestes sur le climat de travail.

ANALYSE

La répétition des incidents qui atteignent Marc-Antoine dans son intégrité et dans sa dignité, de même que leur culmination jusqu'aux reproches du supérieur qui mettent en péril son emploi, révèlent une situation de harcèlement. La couleur de peau de Marc-Antoine et la nature raciste des commentaires qui lui sont adressés et des gestes qui sont portés contre lui (ex. la tortue peinte en noir) inscrivent cette situation de harcèlement dans la juridiction de la Charte des droits et libertés de la personne. Il s'agit donc d'un cas patent de harcèlement discriminatoire.

La mise en situation nous révèle par ailleurs plusieurs clés pour l'action. Si l'on reprend le cas depuis le début, il nous faut d'abord noter que Marc-Antoine a 51 ans. L'âge en lui-même explique en partie la baisse du rythme de travail et la fatigue ressentie à la fin de sa journée de travail. S'il connaît bien le travail à accomplir, le fait de lui attribuer les linge-ries les plus éloignées témoigne au mieux d'un manque de considéra-

La nature raciste des commentaires qui lui sont adressés et des gestes qui sont portés contre lui inscrivent cette situation de harcèlement dans la juridiction de la Charte [...] Il s'agit donc d'un cas patent de harcèlement discriminatoire.

tion pour son âge. Au pire, l'on pourrait mettre cette attribution des charges en lien avec une volonté de rajeunissement de l'équipe. Une analyse plus approfondie de l'attribution des charges en fonction de l'âge dans l'ensemble des pratiques de gestion du personnel pourrait vraisemblablement révéler une autre forme de discrimination basée sur l'âge, qu'on appelle aussi l'âgisme.

Quand le ralentissement du rythme de Marc-Antoine est mis en lien avec la couleur de sa peau, il s'agit clairement de l'attribution d'un stéréotype raciste. Le stéréotype est d'autant plus facile à appliquer à Marc-Antoine qu'il se retrouve seul Noir, seul Haïtien d'origine, dans son milieu de travail. Marc-Antoine n'est plus seulement membre d'une minorité visible, il est isolé.

La perte de son propre groupe de référence peut également jouer sur sa motivation au travail et son sentiment d'appartenance. Il y a, là aussi, un facteur aidant à comprendre sa baisse de productivité, d'une part, et sa difficulté à faire face aux remarques et aux comportements racistes, d'autre part. Encore une fois, la coïncidence du départ des autres Haïtiens et de l'embauche de deux jeunes Blancs avec le changement de bannière sont des éléments qui peuvent être utilisés pour démontrer le caractère discriminatoire de la situation.

Aux conditions organisationnelles précédemment évoquées s'ajoutent des conditions personnelles qui ont, elles aussi, une incidence sur la capacité de Marc-Antoine d'accomplir son travail. L'éloignement de son lieu de travail et les contraintes du transport en commun font en sorte qu'il ne peut plus arriver au travail en avance. Arriver à l'heure prévue au travail entraîne des conséquences négatives sur l'ensemble du déroulement de sa journée de travail... ce n'est pas normal ! Nous pourrions bien sûr explorer davantage la situation personnelle pour saisir dans quelle mesure elle atteint Marc-Antoine. Cependant, même en restant centrés sur la tâche et les conditions organisationnelles qui entrent en compte, des clés pour l'action sont révélées ici.

Au premier niveau de l'analyse, nous apprenons que les heures supplémentaires non comptabilisées, donc non payées, sont une pratique courante puisque les équipiers ont pris l'habitude collective d'arriver avant leur quart de travail de manière à pouvoir distribuer le linge à temps pour que les préposées aux chambres soient elles-mêmes en mesure de commencer leur travail à l'heure. L'aspect positif de ce comportement normalisé est qu'il témoigne d'une solidarité relative entre les équipiers et les préposées aux chambres, les premiers évitant par leur pratique d'augmenter la pression sur les secondes.

Au deuxième niveau de l'analyse, nous découvrons que la pratique qui consiste à arriver plus tôt que l'heure prescrite s'est installée après



que l'hôtel eut confié le lavage de son linge en sous-traitance. Une bataille pour reprendre en charge le lavage du linge pourrait être envisagée, mais cela ne paraît pas une avenue prometteuse à court terme. Nous pouvons cependant envisager de mettre des pressions sur l'employeur de façon qu'il traite avec un fournisseur de service en mesure de rendre le linge propre en après-midi. Il y a fort à parier qu'un tel contrat de service coûte plus cher, mais combien coûterait la reconnaissance des heures supplémentaires à payer pour le travail actuellement réalisé avant huit heures ?

De plus, l'organisation actuelle du travail, conséquente à la sous-traitance, permet tout juste d'arriver à faire le travail planifié de triage et de distribution du linge propre et de ramassage du linge souillé. Les tâches complémentaires, habituelles mais non régulières, comme le service aux chambres, s'inscrivent désormais en surcharge, de sorte que Marc-Antoine, entre autres, ne parvient plus à s'en acquitter.

De manière objective, la production insuffisante de Marc-Antoine ne permet pas à l'ensemble des travailleuses et travailleurs qui dépendent de lui pour accomplir leur propres tâches de maintenir leur cadence. Ils sont donc également fragilisés par la situation. En effet, les deux jeunes équipiers blancs qui travaillent avec Marc-Antoine risquent de voir leur charge de travail augmentée pour compenser ses manques. Quant aux préposées aux chambres, elles sont exposées aux critiques de leur gouvernante qui pourrait également leur reprocher d'être moins efficaces, sans nécessairement tenir compte de l'approvisionnement insuffisant dont elles font les frais. La mobilisation des travailleuses et travailleurs contre Marc-Antoine devient alors un mécanisme de défense conséquent au manque d'écoute des supérieurs et à une mauvaise organisation du travail. Pendant ce temps, les preuves tangibles de l'incapacité de Marc-Antoine de



faire le travail pour lequel il est payé s'accumulent de façon que l'employeur sera bientôt en mesure de congédier Marc-Antoine en camouflant le racisme et l'âgisme sous-jacents à l'ensemble de la situation. Cette analyse

indique qu'il faut agir rapidement sur l'organisation du travail.

PLAN D'ACTION

Ayant mis en place les mécanismes de base visant à faire face à la situation de Marc-Antoine dont ils viennent d'être saisis, les membres de l'exécutif se réunissent rapidement pour faire le point sur la situation. Ils invitent Pierre, l'accompagnateur de Marc-Antoine, à participer à la rencontre pour leur transmettre les informations qu'il a recueillies, pour les conseiller et pour qu'il soit en mesure de transmettre les informations pertinentes à Marc-Antoine le plus rapidement possible. Malgré le très court délai de convocation, tous les membres de l'exécutif sont présents à la rencontre, car les tensions raciales au sein de l'hôtel sont un objet de préoccupation qu'ils partagent depuis le début de leur mandat. Ce sont d'ailleurs des discussions antérieures à la situation de Marc-Antoine qui ont permis à André, le responsable du dossier des griefs, d'agir aussi efficacement quand il a rencontré Marc-Antoine à la fin de la semaine dernière.

Lors de cette rencontre, la première demi-heure est donnée à Pierre pour qu'il explique ce qu'il connaît de la situation de Marc-Antoine et oriente les réflexions de la soirée afin de s'assurer qu'elles soient le plus pertinentes possibles pour Marc-Antoine et en fonction du contexte organisationnel. Pierre est heureux du rôle qui lui a été attribué car il souhaite faire profiter les membres de l'exécutif de son expérience au sein du comité des plaintes pour harcèlement. Il les in-

[...] tous les membres de l'exécutif sont présents à la rencontre, car les tensions raciales au sein de l'hôtel sont un objet de préoccupation qu'ils partagent depuis le début de leur mandat.

forme qu'il aimerait bien que le comité soit rétabli parce qu'il est constamment sollicité par des travailleuses ou des travailleurs qui se contentent à lui mais qui ne veulent pas aller plus loin.

Pierre, fort de son expérience dans le traitement des plaintes, recommande que deux membres du comité exécutif demandent une rencontre dans les plus brefs délais avec la direction de l'hôtel et le responsable de service pour exposer le problème et établir des solutions.

Pierre [...] recommande que deux membres du comité exécutif demandent une rencontre avec la direction de l'hôtel et le responsable de service pour exposer le problème et établir des solutions.

Il suggère également que la politique contre le harcèlement et la violence au travail, à laquelle le comité paritaire des plaintes pour harcèlement avait commencé à travailler, soit finalisée, diffusée et mise en vigueur. Il lui semble que cette action justifierait que le comité des plaintes soit remis sur pied. Selon lui, qu'il s'agisse de harcèlement raciste, « âgiste » ou sexiste, les procédures devraient être sensiblement les mêmes.

Pierre ajoute que pour faciliter le retour au travail de Marc-Antoine et pour profiter de cette situation particulière pour faire une éducation plus large aux divers phénomènes de discrimination, et en particulier du racisme qui pose des problèmes dans l'ensemble du secteur hôtelier de la ville, l'équipe syndicale devrait convoquer une rencontre avec l'équipe de travail. Cette rencontre viserait à les informer de la position syndicale et à les sensibiliser aux problèmes que posent les attitudes et comportements discriminatoires non seulement pour les personnes qui en sont victimes, mais pour le collectif de travail.

Il ajoute qu'il est prêt à rédiger un article, si quelqu'un veut bien l'aider — « parce qu'écrire n'est pas mon fort! » —, qui pourrait être diffusé dans le journal syndical.

Pierre termine son exposé non planifié en disant que peu importe ce que l'exécutif décidera de faire et la manière dont les actions seront

entreprises, il serait important, à son avis, qu'un point d'information sur toutes les formes de harcèlement soit mis à l'ordre du jour de la prochaine assemblée générale.

Les membres du comité exécutif sont impressionnés. Ils remercient Pierre, en disant qu'ils n'avaient pas réalisé qu'une telle expertise existait dans leurs rangs et qu'ils en sont ravis. Après un moment de silence, Rosa, la présidente du syndicat, reprend les rênes de la discussion. C'est bien beau tout ça, mais ça ne se fait pas en criant « ciseaux ». Par quel bout on prend la chose, par quoi commence-t-on ?

Du coup, tout le monde se met à parler en même temps ! André, fervent d'une approche musclée, aimerait aller rencontrer la direction pour leur mettre les points sur les « i ». Il ajoute qu'après tout, c'est lui que Marc-Antoine est venu voir et qu'il lui semble qu'il a bien agi jusqu'à présent. Claudette, responsable de la condition féminine, pense que ce serait plutôt à elle d'y aller puisqu'elle est particulièrement concernée par les situations de harcèlement. Jean-François, responsable du dossier de la santé et de la sécurité au travail, croit qu'il s'agit essentiellement d'un problème de santé et de sécurité et qu'il aurait des choses à dire à la direction à ce sujet. Rosa reprend à nouveau la parole pour dire qu'il lui semble évident qu'en tant que présidente, il lui revient d'aller rencontrer les boss. Pierre, levant un doigt, ajoute que du fait de son expertise et du fait qu'il doit assurer le relais auprès de Marc-Antoine, il serait normal qu'il soit l'un des deux représentants mandatés pour cette éventuelle rencontre. Un moment de tension s'installe.

Rosa, reconnue pour son « redoutable » sens de l'organisation, demande la parole. Les gens se taisent parce qu'ils savent qu'elle va dire quelque chose de tellement clair et pertinent qu'ils vont être obligés de suivre ses consignes... par simple logique ! C'est d'ailleurs pour cette raison qu'ils ont accepté de se joindre à elle lors des dernières élections.

Rosa commence par leur dire qu'elle est très fière d'appartenir à une équipe aussi engagée.



Selon elle, tous les arguments sont valables et elle souhaite que chacun puisse faire son bout dans le dossier. Elle rappelle qu'un des premiers éléments de leur discussion était qu'il y avait beaucoup d'actions possibles et qu'il lui semblait avoir entendu Jean-François établir un parallèle avec le dossier de la santé et de la sécurité dont ils n'avaient pas encore parlé. « Il y a du travail pour tout le monde, il suffit de le partager en fonction des habiletés et des responsabilités de chacun. » Elle distribue les tâches.

« Il y a du travail pour tout le monde, il suffit de le partager en fonction des habiletés et des responsabilités de chacun. »

Pierre, ne faisant pas partie du comité exécutif, ne devrait pas avoir à faire de représentations directes auprès de l'employeur. Elle considère que son rôle auprès de Marc-Antoine est crucial et qu'il en aura plein les bras juste à constituer le dossier, à soutenir le membre et à les tenir informés de tout ce qu'il sait et entend. Elle apprécie son engagement et prend bonne note de son intérêt pour le comité des plaintes, s'il devait être rétabli. Elle apprécie également son offre d'écrire un article pour le journal syndical et s'engage à lui donner un coup de pouce pour la rédaction. Elle ajoute qu'elle va faire tout en son pouvoir pour lui assurer les libérations dont il aura besoin pour bien faire son travail.

Claudette, en tant que représentante à la condition féminine, pourrait mettre ses énergies à l'avancement du dossier de la politique contre le harcèlement et la violence au travail. Claudette réagit positivement à cette responsabilité et demande à Pierre s'il pourrait l'aider à retracer les travaux avortés du comité des plaintes. Elle ajoute qu'elle a de très bons contacts avec une des trois conseillères de la direction des ressources humaines et qu'elle mettra son réseau à contribution pour réaliser l'objectif de finalisation et de diffusion de la politique.

Rosa dit ensuite qu'elle croit qu'il lui revient d'aller rencontrer la direction et qu'elle aimerait y aller en compagnie d'André. Elle, plus modérée et structurée, et lui, revendicateur et imposant, pourraient ensemble faire en sorte que l'employeur sente la pression et accepte de s'engager dans la recherche de solutions. Elle compte, entre autres, jouer la carte des heures supplémentaires non payées pour attirer l'attention de l'employeur. En plus, si le dossier de Marc-Antoine évolue mal et qu'il faille procéder à des demandes à la CSST ou à des demandes d'indemnisation, André aura à prendre en charge la situation... toujours avec l'aide de Pierre. Elle regardera d'un peu plus près l'histoire du comité des plaintes pour harcèlement pour évaluer la pertinence de pousser le dossier maintenant.

Rosa se tourne enfin vers Jean-François et lui demande ce qu'il voulait dire, un peu plus tôt, lorsqu'il a prétendu qu'il s'agissait manifestement d'un dossier de santé et de sécurité. Jean-François rougit un peu et dit que, pour l'instant, ce sont davantage des intuitions, mais qu'il pourrait présenter une analyse plus poussée à l'équipe d'ici une semaine. Il ajoute que les faits rapportés par Pierre semblent indiquer qu'il y a du travail à faire du côté de l'organisation du travail chez les équipiers et les préposées aux chambres. Malgré le renouvellement d'une partie du personnel, les données de santé et de sécurité qu'il a analysées récemment montrent que l'hôtel aura à s'ajuster à une main-d'œuvre vieillissante à très court terme. Il pense qu'il pourrait proposer une façon de répartir les tâches qui allégerait la charge de travail et permettrait aux équipiers d'être mieux en mesure de faire face aux urgences prévisibles. Il compte également s'informer auprès de la santé et sécurité de la CSN pour savoir si certains équipements, les chariots par exemple, ne pourraient pas aider à prévenir la surcharge actuelle.

Pierre se dit emballé par sa rencontre. Il trouve que l'énergie des membres du comité exécutif et les projets qui ont été retenus montrent une volonté syndicale d'agir et de faire agir la direction qui vont l'aider à obtenir la confiance de Marc-Antoine. Il dit qu'il aurait aimé que des

actions plus précises pour apporter une aide directe à Marc-Antoine soient suggérées. Les membres de l'exécutif sont un peu choqués par sa remarque mais Rosa, encore une fois, reprend les rênes.

Elle dit que la remarque de Pierre est juste, mais qu'on ne peut tout faire, tout régler et penser à tout en une seule rencontre. Elle encourage ses coéquipiers à réfléchir plus précisément à ce qu'ils pourraient faire en soutien direct et concret à Marc-Antoine. Elle rappelle cependant à Pierre qu'ils se sont déjà personnellement engagés à être à l'affût de toute manifestation de racisme à l'endroit de Marc-Antoine et qu'ils allaient tenir cet engagement.

Dès le lendemain, Pierre a rencontré Marc-Antoine pour lui rendre compte de la réunion de l'exécutif syndical. Devant l'état lamentable de l'équipier, Pierre lui a recommandé d'aller voir un médecin. Il a également pris note du lieu de résidence de Marc-Antoine. Pierre lui a suggéré de mettre une demande de co-voiturage sur le babilard des employés de façon à pouvoir éventuellement réduire le temps et la fatigue du transport que lui occasionne son nouveau lieu de résidence. Même s'il n'était pas prêt à accepter cette offre, Marc-Antoine était touché que l'on s'intéresse à lui de la sorte et a promis d'y réfléchir.

BILAN

La prise en charge du dossier par les membres du comité exécutif, aussitôt que Marc-Antoine a lancé un appel à l'aide, est exemplaire. En effet, devant une situation de harcèlement, la recherche d'éléments factuels est essentielle. On ne peut construire un dossier sur des impressions ou des faits vagues. De même, en offrant à Marc-Antoine d'être accompagné par quelqu'un en qui il a pleinement confiance et qui serait en mesure de relayer les informations entre les membres de l'exécutif et Marc-Antoine, le syndicat local témoigne de sa sensibilité à la différence culturelle et à la position minoritaire du membre vic-

[...] devant une situation de harcèlement, la recherche d'éléments factuels est essentielle.

time de harcèlement. Enfin, des mesures de protection immédiates sont proposées à Marc-Antoine (rencontre avec le médecin, observation par une tierce personne, combinées à un engagement formel à le tenir informé des démarches du syndicat et à le consulter au besoin); ces marques de respect contribuent à augmenter la confiance que le membre peut avoir en ses représentantes et représentants syndicaux.

Le bel équilibre des forces du groupe syndical et l'ajout ponctuel de Pierre contribuent à la structuration du plan d'action et à la prise en charge des actions à mener à court et à moyen termes. Le plan d'action ratisse large; il couvre des actions auprès de l'ensemble des travailleuses et travailleurs, auprès de la direction et auprès du membre victime de harcèlement. Certaines actions relèvent de l'éducation ou de la sensibilisation, d'autres sont centrées sur l'organisation du travail, d'autres ont une visée structurante (politique, comité des plaintes). La distribution des responsabilités et le pairage instauré dans plusieurs dossiers rendent cet ambitieux plan d'action réalisable.

Le défi du comité exécutif sera de maintenir le niveau d'énergie et la disponibilité qu'il manifeste dans un premier temps sur toute la durée de la mise en œuvre du plan d'action. Certaines démarches risquent de prendre du temps, par exemple, le suivi sur la politique et les changements dans l'organisation du travail. Il faut donc doser les efforts et prévoir des points de chute pour raviver les énergies et s'assurer que tout le monde soit dans le bain.

Les discussions ont également révélé un potentiel de tensions au sein du groupe, qui sont actuellement régulées par la présidente, Rosa, laquelle fait preuve d'un leadership exemplaire. Les membres du comité exécutif devraient apprendre à gérer eux-mêmes leur différends, car ils semblent actuellement un peu trop dépendants d'une seule personne pour mettre de l'ordre dans leurs débats.



Brigitte, infirmière en maintien à domicile dans un CLSC de l'Abitibi

MISE EN SITUATION

Brigitte, 43 ans, travaille comme infirmière en maintien à domicile depuis six ans. Elle habite la municipalité voisine du CLSC et doit ordinairement couvrir un grand secteur. La population est vieillissante, souvent appauvrie à cause du haut taux de chômage. Aujourd'hui, on a assigné à Brigitte, en surplus et en priorité, un patient de Francine dont elle sera responsable jusqu'à la fin du traitement. Elle doit refaire le pansement de M. Crépaud, âgé de 75 ans, opéré pour une colostomie.



En fin d'après-midi, lorsqu'elle se présente à son domicile, elle est accueillie par M. Crépaud fils : un homme dans la cinquantaine, un peu corpulent et la mine renfrognée. En le suivant, Brigitte tente, en vain, de le décontracter par quelques paroles. Celui-ci s'attelle à nettoyer ses armes de chasse dans la cuisine tandis que Brigitte accomplit les procédures normales de soins. Elle observe les gestes un peu brusques du fils, qui lui apparaît assez irritable.

Lorsqu'elle enlève le pansement du bénéficiaire, en lui disant que ça va faire un peu mal, il se met à geindre d'une manière assez prévisible. Mais s'enclenche alors l'hostilité du fils, qui la disqualifie en sacrant : « T'sais pas travailler c... »

Surprise, apeurée, Brigitte tente quand même de justifier ses actes et de minimiser la douleur infligée au bénéficiaire. « Tu veux faire mourir mon père, ou quoi ? » Les efforts de Brigitte et de M. Crépaud pour calmer le fils sont inefficaces. Celui-ci déambule dans la pièce, en disant qu'il va la surveiller. « Fais ben attention ! »

Brigitte est très tendue; elle s'empresse de terminer les soins. Elle essaie de se concentrer,

mais y arrive difficilement. Elle se sent observée dans ses moindres gestes. Elle transpire, ose de moins en moins regarder en face le fils, qui continue à répéter les mêmes propos hostiles et menaçants.

Comment elle s'est rendue chez elle, par quel chemin, quels sont les soins qu'elle a prodigués ? Impossible de s'en rappeler. Elle n'entend que les menaces et revoit le visage méprisant du fils de M. Crépaud. Il n'est pas question qu'elle retourne là.

Le lendemain, dès la première heure, elle communique avec son service pour informer sa patronne des évé-

Elle transpire, ose de moins en moins regarder en face le fils, qui continue à répéter les mêmes propos hostiles et menaçants.

nements vécus. Sa superviseuse est débordée à cause du personnel manquant et ne peut la recevoir sur-le-champ. Brigitte décide de joindre le président du syndicat avant de revenir faire son rapport écrit au service. Après de multiples téléphones, de longues et frustrantes attentes, elle finit par contacter le nouveau président, avec qui elle prend rendez-vous.

À cause de l'absence de témoin, elle se répète les propos qu'elle tient à bien rapporter et ne sait plus par où commencer; elle sent le besoin d'être protégée, comprise. Elle ne veut plus retourner là-bas dans de telles conditions.

Lors de la rencontre avec le président du syndicat, celui-ci fait son possible pour remettre dans l'ordre les événements qu'elle raconte. Il doit répéter à Brigitte de se calmer, qu'il n'a pas tout compris. Puis il

Elle ne veut plus retourner là-bas dans de telles conditions.

l'invite à prendre rendez-vous avec une personne ressource du PAE (programme d'aide aux employé-es). Brigitte se fâche en disant qu'elle n'est pas folle, mais veut être protégée. Le représentant syndical rétorque qu'il la croit, qu'il voit qu'elle a besoin de se reposer, de prendre du





recul... et qu'il a pris des notes du témoignage.
« Je tiens à vous revoir demain. »

Le lendemain, il revoit Brigitte tel que convenu. Elle est plus calme. Il révèle avoir reçu deux autres plaintes. Il veut réunir son comité exécutif pour avoir leurs suggestions. Lors de cette réunion, les membres de l'exécutif conviennent que l'élaboration d'une procédure aiderait à assurer la sécurité du personnel qui se déplace à domicile. Ensemble, les représentants syndicaux décident d'une démarche pour mener leur projet de politique à terme et s'assurer que la clientèle de l'établissement en soit informée et soit tenue de la respecter.

ANALYSE

Intimidation et menaces sont au rendez-vous dans la situation de violence au travail que vit Brigitte. Ces comportements inacceptables dans notre société le sont également dans le cadre du travail. Ils provoquent une peur qui propulse Brigitte dans un processus de victimisation; elle se sent impuissante à agir et ne peut surmonter sa peur. Bien que l'on puisse exprimer de la compassion pour les bénéficiaires qui vivent une situation d'oppression sociale et une pauvreté économique, on ne doit en aucun cas tolérer qu'ils portent atteinte à l'intégrité ou à la sécurité d'une autre personne. Il s'agit de rappeler ici qu'une personne qui a des comportements agressifs ou agressants a l'obligation morale d'en prendre conscience, quelles que soient les raisons ou les circonstances sous-jacentes à sa conduite.

Intimidation et menaces sont au rendez-vous dans la situation de violence au travail que vit Brigitte.

Quand de telles atteintes se produisent dans le cadre du travail, l'employeur est légalement responsable du suivi auprès des travailleuses et travailleurs. Le rôle du syndicat consiste entre autres à s'assurer que l'employeur prenne ses responsabilités et que les moyens pris soient pertinents et efficaces. En jouant un rôle actif, le syndicat peut apporter des éléments d'information supplémentaires, proposer des mesures à

prendre et s'engager à soutenir les actions de l'employeur auprès de ses membres, s'il les juge suffisantes et adéquates.

Bien que des procédures standardisées de traitement de plaintes relatives aux agressions de clientèle soient prévues dans les milieux les plus susceptibles d'y être exposés, l'expérience d'une agression se répercute à plusieurs niveaux. Les travailleuses et travailleurs qui en sont victimes s'attendent que l'employeur veille à ce que les services soient offerts à la clientèle sans avoir à offrir eux-mêmes ces services qu'ils jugent dangereux pour leur santé et leur sécurité. Toutefois, si la mesure du risque n'est pas la même pour l'employeur et pour l'employé, le premier peut juger que c'est à l'employé de s'adapter et de faire le travail pour lequel il est rémunéré. Dans le dossier de Brigitte, il n'y a pas de témoin pour confirmer la dangerosité du milieu. Si l'infirmière qui offre habituellement le service à M. Crépaud n'a pas eu d'expérience similaire et que l'évaluation psychosociale préalable à l'offre de soins à domicile n'a pas considéré le fils du client comme une personne à risque, la démonstration peut être difficile à faire.

Le rôle du syndicat consiste entre autres à s'assurer que l'employeur prenne ses responsabilités et que les moyens pris soient pertinents et efficaces.

De plus, Brigitte ayant subi un traumatisme, elle ressent naturellement un besoin de soutien de la part de toutes les personnes auxquelles elle témoignera de son expérience. À défaut d'obtenir ce soutien, elle risque de se protéger par des mécanismes de défense plus ou moins appropriés qui peuvent l'isoler de son entourage. Le fait qu'elle s'adresse à un représentant syndical montre que le syndicat est



généralement bien perçu et considéré comme un acteur pertinent dans le milieu de travail. Il s'agit là d'un élément positif que l'attitude d'écoute et de soutien du nouveau président renforce.

Par contre, les délais imposés par les changements dans la composition de l'exécutif syndical ont ralenti sa démarche personnelle de recherche de soutien et peuvent avoir ébranlé son sentiment que le syndicat est disponible pour lui offrir de l'aide. Il faudra être attentif à limiter les délais dans la continuité de la démarche.

De même, le manque de disponibilité de sa supérieure, occupée par des problèmes de remplacements, peut avoir fragilisé la victime. Dans une perspective de prévention, la surcharge de travail que représente la gestion de la liste de rappel pour les gestionnaires révèle un problème de stabilité des équipes et un taux d'absentéisme qui indiquent d'autres problèmes. Explorer les raisons de cette instabilité peut donner des informations précieuses.

Les représentantes et représentants syndicaux pourraient tenter de recueillir des informations, entre autres pour savoir si le service de maintien à domicile connaît des difficultés plus lourdes que les autres services du CLSC. Les agressions de clientèle, particulièrement en maintien à domicile, sont-elles l'objet d'autres plaintes ? Les travailleuses et travailleurs du maintien à domicile ont-ils une charge de travail raisonnable ? Si les travailleuses et travailleurs du maintien à domicile sont surchargés, il est possible qu'ils n'aient pas toujours de bons réflexes face à une clientèle difficile et que la qualité des services qu'ils sont en mesure d'offrir soit une source additionnelle de frustration pour la clientèle et pour les professionnels. Nous remarquons aussi que l'infirmière s'est présentée seule au domicile et a effectué un remplacement à pied levé; elle n'avait peut-être pas reçu l'ensemble des informations pertinentes pour assurer sa propre sécurité et offrir des services adéquats.

Elle n'avait peut-être pas reçu l'ensemble des informations pertinentes pour assurer sa propre sécurité et offrir des services adéquats.

Il est possible qu'ils n'aient pas toujours de bons réflexes face à une clientèle difficile et que la qualité des services qu'ils sont en mesure d'offrir soit une source additionnelle de frustration pour la clientèle et pour les professionnels. Nous remarquons aussi que l'infirmière s'est présentée seule au domicile et a effectué un remplacement à pied levé; elle n'avait peut-être pas reçu l'ensemble des informations pertinentes pour assurer sa propre sécurité et offrir des services adéquats.



rer sa propre sécurité et offrir des services adéquats. Une partie de ces informations est habituellement connue dans le milieu. De plus, si aucun des membres du comité exécutif n'est familier avec la situation du maintien à domicile, ou si le comité a été changé dans un contexte de tension, il est possible que les informations disponibles dans le milieu de travail ne soient pas parvenues aux oreilles des membres actuels de l'exécutif.

La mise en situation nous révèle un autre enjeu relatif au soutien personnel et individualisé à offrir aux membres qui souffrent, en l'occurrence, Brigitte. Quand le président du syndicat suggère le recours au programme d'aide aux employés [PAE], Brigitte réagit négativement. Elle perçoit cette suggestion comme une atteinte à son intégrité, elle croit qu'on met en doute son équilibre mental. Effectivement, l'expérience qu'elle a vécue est déstabilisante et un soutien extérieur peut s'avérer utile, voire nécessaire. La charge émotionnelle découlant de son expérience peut nuire au suivi de son dossier si elle n'est pas adéquatement canalisée.

La charge émotionnelle découlant de son expérience peut nuire au suivi de son dossier si elle n'est pas adéquatement canalisée.

Il faudra explorer les raisons de sa résistance à aller chercher de l'aide extérieure. Est-ce que le PAE actuel a bonne réputation dans le milieu ? D'autres ressources sont-elles disponibles ? Les membres de l'exécutif doivent se rappeler ce que la CSN met en avant en matière d'entraide aux membres : écouter, se protéger, référer. C'est le dernier élément qui mérite ici d'être développé.

Enfin, le comité exécutif pense rapidement à l'élaboration d'une politique contre la violence au travail à laquelle serait tenue la clientèle.

PLAN D'ACTION

Jean-Claude, un travailleur social, est le président du syndicat et il s'occupe aussi des griefs. Il est entré en fonction après que les membres de l'ancien comité exécutif, en place depuis plus de dix ans, eurent décidé qu'ils en avaient assez fait pour le monde et qu'il était temps de faire place aux jeunes. L'ancien comité exécutif était apprécié des membres, mais il s'agissait d'un groupe efficace, un peu trop fermé pour qu'une relève puisse vraiment se préparer. En conséquence, la nouvelle équipe, toute dynamique et inspirée qu'elle soit, ne connaît pas tous les rouages de la CSN et n'a pas encore identifié ou testé les personnes qui pourront agir comme leviers dans l'organisation. Marie-Hélène, vice-présidente et responsable à la condition féminine, est aussi travailleuse sociale et elle connaît Jean-Claude depuis longtemps. Ils ont de l'estime et de l'amitié l'un pour l'autre. Yvon, responsable de la santé et de la sécurité du travail, est un auxiliaire familial et social. Il ne connaissait pas beaucoup les autres avant de se présenter, mais en tant qu'instructeur en *Principes de déplacement sécuritaire des bénéficiaires* [PDSB], il était préoccupé par les accidents du travail en maintien à domicile. Ils sont les trois

seuls à s'être présentés aux élections et pensent être en mesure de tenir le fort pendant au moins un an, le temps de s'installer dans leur nouveau rôle et de recruter d'autres candidats qui pourraient bien s'intégrer dans l'équipe.

Quand il reçoit l'appel de Brigitte, Jean-Claude est en fonction depuis trois mois. Ce sont ses réflexes de travailleur social qui se mettent en action lorsqu'il l'écoute puis lui fixe un rendez-vous le lendemain. À ce moment-là, il sait que Marie-Hélène est en formation à l'extérieur de la ville. Il arrive à contacter Yvon, qui est enchanté à la perspective d'avoir un problème à régler en maintien à domicile puisque c'est son domaine. Il profite de sa conversation avec Jean-Claude pour faire état de deux situations récentes qui lui ont été rapportées par des auxiliaires familiales et sociales qui ont eu des problèmes, l'une avec un client, l'autre avec le conjoint d'une cliente. Les histoires que lui raconte Yvon préoccupent autant Jean-Claude que l'histoire de Brigitte et il s'écoule trop peu de temps entre la conversation téléphonique avec son camarade et sa deuxième rencontre avec Brigitte pour qu'il puisse mettre de l'ordre dans ses idées.

C'est ainsi qu'il se trouve à glisser, dans sa deuxième rencontre avec Brigitte, l'histoire des deux plaintes reçues... Il l'a dit pour convaincre Brigitte qu'il prenait sa demande au sérieux, mais elle l'a interprété autrement. Ils ont déjà reçu deux plaintes au syndicat et ils n'ont encore rien fait !?! Jean-Claude se mord un peu la langue parce qu'il sait avoir fait un faux pas, mais ces histoires d'agression à domicile, surtout avec des armes dans le décor, le troublent profondément et il a eu du mal à dormir. Il aurait vraiment apprécié que Marie-Hélène soit là pour l'aider à faire du ménage dans ses idées. Yvon est une bonne personne, mais il est un peu trop vite sur ses patins au goût de Jean-Claude. Il préfère attendre le retour de Marie-Hélène pour le con-

Ce sont ses réflexes de travailleur social qui se mettent en action lorsqu'il l'écoute puis lui fixe un rendez-vous le lendemain.





voquer à une rencontre. Quatre jours s'écoulent donc entre la deuxième rencontre avec Brigitte et la réunion des membres du comité exécutif.

Quand ils se réunissent, les trois membres de l'exécutif sont tous un peu en décalage les uns par rapport aux autres. Marie-Hélène n'ayant pas été là au moment de la crise, elle reçoit l'information sans trop comprendre quel rôle le syndicat pourrait jouer compte tenu que l'incident tombe dans la cour de l'employeur, qui a déjà traité des dossiers similaires. Elle y voit plutôt une cause sociale puisqu'elle croit à la nécessité

d'exercer un contrôle plus sévère sur la possession des armes à feu. Jean-Claude l'interrompt parce qu'il aimerait que l'équipe se concentre sur le plan d'action syndicale et craint que Marie-Hélène ne dérape dans ses grandes causes sociales et féministes.

Yvon, lui, tient à peine en place. Avant d'être élu au syndicat, il avait déjà parlé avec un groupe de ses collègues de la nécessité d'avoir une politique institutionnelle contre la violence qui soit connue de la clientèle et qui permette d'agir auprès des familles. Il pense, par exemple, que la politique devrait prévoir des mesures comme l'obligation des membres d'une famille qui auraient eu des comportements violents de se tenir dans une autre pièce lorsque des soins sont donnés à leurs parents. Il pense aussi qu'une telle politique devrait confirmer le droit des travailleuses et travailleurs de ne pas se rendre seuls au domicile de clients qui présentent, à leurs yeux, un risque pour leur santé et leur sécurité.



Jean-Claude trouve l'idée d'Yvon très intéressante, d'autant plus que c'est une idée qui a germé de la base. Il invite Yvon à en faire part au comité paritaire en santé et sécurité du travail [CPSST] qui doit se réunir dans une semaine. Il attendra des nouvelles d'Yvon avant d'entreprendre lui-même des démarches auprès de la direction en tant que président du syndicat. Comme il est sans nouvelle de Brigitte depuis

Il se dit qu'il devrait essayer de la contacter un de ces jours, mais il ne veut pas la replonger dans cette histoire si elle est en train d'en sortir...

leur deuxième rencontre, il prend pour acquis qu'elle a trouvé ailleurs le soutien dont elle avait besoin. Il se dit qu'il devrait essayer de la contacter un de ces

jours, mais il ne veut pas la replonger dans cette

histoire si elle est en train d'en sortir... Mieux vaut peut-être laisser les choses venir ?

En sortant de la réunion, Marie-Hélène prend Jean-Claude à part. Elle lui dit qu'elle a déjà entendu parler de Brigitte qui, apparemment, n'est pas très aimée du groupe des infirmières. Apparemment, Brigitte est du genre à se plaindre de tout. Enfin, ça ne change rien, c'est quand même terrible qu'elle ait été menacée avec un fusil. Jean-Claude estime beaucoup Marie-Hélène, mais ces histoires de « bonnes » femmes le dérangent. Il n'a, pour sa part, rien trouvé à reprocher à Brigitte et préfère en rester là.

Yvon revient emballé de sa rencontre avec le CPSST. Les membres du comité ont très bien réagi à sa proposition et la coprésidente patronale, qui est la directrice des soins infirmiers, s'est engagée à en parler avec le directeur des ressources humaines. Plusieurs membres du CPSST avaient entendu parler de politiques de genre développées ailleurs dans le réseau de la santé et certains, dont Yvon, se sont engagés à aller chercher des modèles de politique avant la prochaine réunion, prévue six semaines plus tard. Jean-Claude et Marie-Hélène accueillent la nouvelle avec plaisir, mais ils comprennent bien qu'Yvon est autonome dans le dossier. Il s'engage à les tenir informés.

C'est en bout de ligne les agents de la direction des ressources humaines qui se sont occupés de la rédaction de la politique, tout en tenant compte des documents fournis par les membres du CPSST. Un an après l'incident dont Brigitte s'était plainte, la politique est officiellement lancée. La direction a débloqué un budget considérable pour que des affiches et des dépliants soient produits et distribués autant à la clientèle qu'aux employés et partenaires du CLSC. C'est en écoutant entre les branches que l'équipe syndicale a appris que le problème de violence au travail, particulièrement dans les soins à domicile, était très préoccupant pour les gestionnaires.

Malgré la satisfaction de voir leur projet de politique réalisé, les membres du comité exécutif se sont sentis dépossédés de leur idée. Jean-Claude a appris que six mois après l'incident chez M. Crépaud, Brigitte était partie en congé de maladie pour des problèmes de santé mentale; elle n'en est toujours pas revenue. Par ailleurs, le taux de roulement chez le personnel des soins à domicile est terrible et le manque de personnel oblige les gestionnaires à refuser des soins à certains clients. La régie régionale commence à avoir un œil sur le CLSC.

Il est temps, pour le comité exécutif, de faire un bilan.

BILAN

Il s'agit d'un jeune comité exécutif dans la mesure où l'expérience syndicale de ses membres est limitée. Ils ne connaissent pas les rouages du système tant syndical qu'organisationnel et agissent, en conséquence, avec les outils qu'ils ont développés en tant que professionnels. Ces atouts sont d'ailleurs bien utilisés dans le dossier, à la fois par l'écoute active qu'offre Jean-Claude au début et par l'initiative d'un projet de politique qu'Yvon lance dans une instance capable de mettre l'organisation en action.

Marie-Hélène apporte des éléments de contexte organisationnel et social qui ne sont pas entendus par Jean-Claude. Celui-ci n'arrive pas à faire les liens qui s'imposent entre ces informations et le dossier de Brigitte. Par exemple, l'information sur les perceptions qu'ont les infirmières de Brigitte aurait pu éveiller des doutes quant au soutien qu'elle était en mesure de recevoir dans son groupe de travail. Les informations sociales sur la nécessité d'un meilleur contrôle des armes à feu auraient pu donner lieu à un élargissement de la campagne de sensibilisation qui sera lancée par le CLSC et permettre une mobilisation de la régie régionale qui risque, en bout de ligne, d'agir contre le CLSC plutôt que d'agir comme partenaire.

La situation de violence au travail vécue par Brigitte est, comme toute situation de violence, relativement complexe. Or, à défaut d'une cohésion au sein de l'équipe syndicale, il est difficile d'agir globalement, de manière intégrée, sur plusieurs tableaux à la fois : surcharge de travail, organisation du travail, circulation de l'information, etc. Les efforts sont compartimentés : le soutien individuel à une victime d'une part, le projet de politique d'autre part. Il s'agit d'une simplification du problème qui permet aux différents acteurs organisationnels d'agir indépendamment les uns des autres.

A posteriori, nous pouvons reconnaître certaines erreurs de parcours. Par exemple, Jean-Claude a perdu une partie de la confiance de Brigitte quand il a évoqué les autres situations dont lui avait parlé Yvon en les qualifiant de plaintes. Il a aussi eu l'intuition qu'il aurait pu offrir un suivi auprès de Brigitte, mais n'a pas osé le faire. L'exercice du bilan ne vise pas à attribuer les fautes, mais plutôt à comprendre ce qu'il faudrait mettre en place à l'avenir pour mieux faire. Dans ce cas-ci, ce n'est pas le fait que des erreurs aient été commises qui est préoccupant... il y en aura toujours, mais le fait que ces erreurs n'aient pas été partagées avec le reste de l'équipe



syndicale de sorte qu'elles n'ont pu être corrigées dans un délai raisonnable.

Afin d'être en mesure de mener des actions de prévention plus adéquates à l'avenir, que ce soit dans le dossier de la violence au travail ou dans d'autres dossiers, l'exécutif syndical devra avant tout travailler sa cohésion : améliorer ses processus de communication, être plus attentif aux idées et aux informations des autres, multiplier les énergies disponibles plutôt que de les laisser s'épuiser. Nous pensons par exemple au recul pris par Jean-Claude et Marie-Hélène lorsqu'ils ont senti l'enthousiasme d'Yvon. Entre autonomie et laisser-faire, la ligne est mince.

Pour permettre à cette cohésion de prendre forme, une liste des priorités syndicales devrait être dressée. Avec le temps qui s'écoule et les dossiers quotidiens que gèrent les trois co-équipiers, ces derniers devraient être en mesure de mieux identifier leurs alliés dans l'organisation : qui sont les travailleuses et travailleurs qui ont du leadership dans les différents secteurs d'activité du CLSC ? Qui sont les gestionnaires les plus ouverts à une collaboration avec le syndicat ? Où est le « vrai » pouvoir ? Il serait peut-être bon de profiter de cette analyse du milieu pour recruter une ou un autre membre du comité exécutif. Une femme pourrait-elle davantage faire écho aux idées de Marie-Hélène et aider le groupe à en tenir compte ?

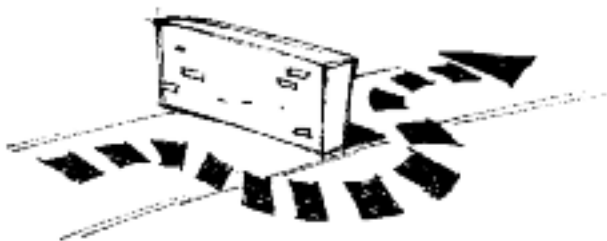
Enfin, il importe de souligner que l'objectif identifié au départ, soit le projet de politique, a été mis en œuvre. Même s'ils n'ont pas joué un rôle aussi actif qu'ils auraient pu le souhaiter, un outil a été développé et distribué selon leur désir et dans l'intérêt de l'ensemble des travailleuses et travailleurs du CLSC. L'équipe syndicale devrait être associée au succès et au mérite de cette politique afin de se faire mieux connaître des membres et ne pas laisser la direction s'attribuer tout le mérite d'une initiative qui ne lui revient pas entièrement.



Chapitre 3

DES OBSTACLES À CONTOURNER OU À SURMONTER

La démarche-type proposée au chapitre 2 a été illustrée de manière à démontrer sa pertinence dans le traitement des dossiers de violence et de harcèlement au travail. Nous sommes néanmoins conscients que de nombreux obstacles se dressent devant les responsables syndicaux qui sont aux prises avec de tels problèmes. Très souvent, ces obstacles découragent celles et ceux qui tentent de prendre en charge le dossier, comme si un mur infranchissable leur barrait la route.

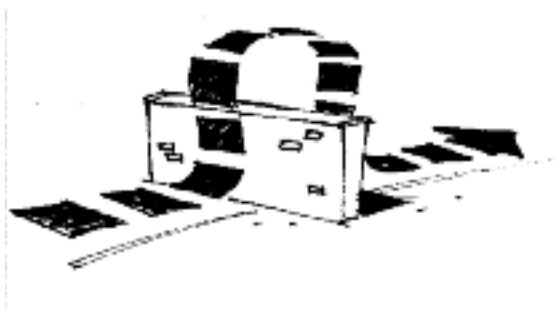


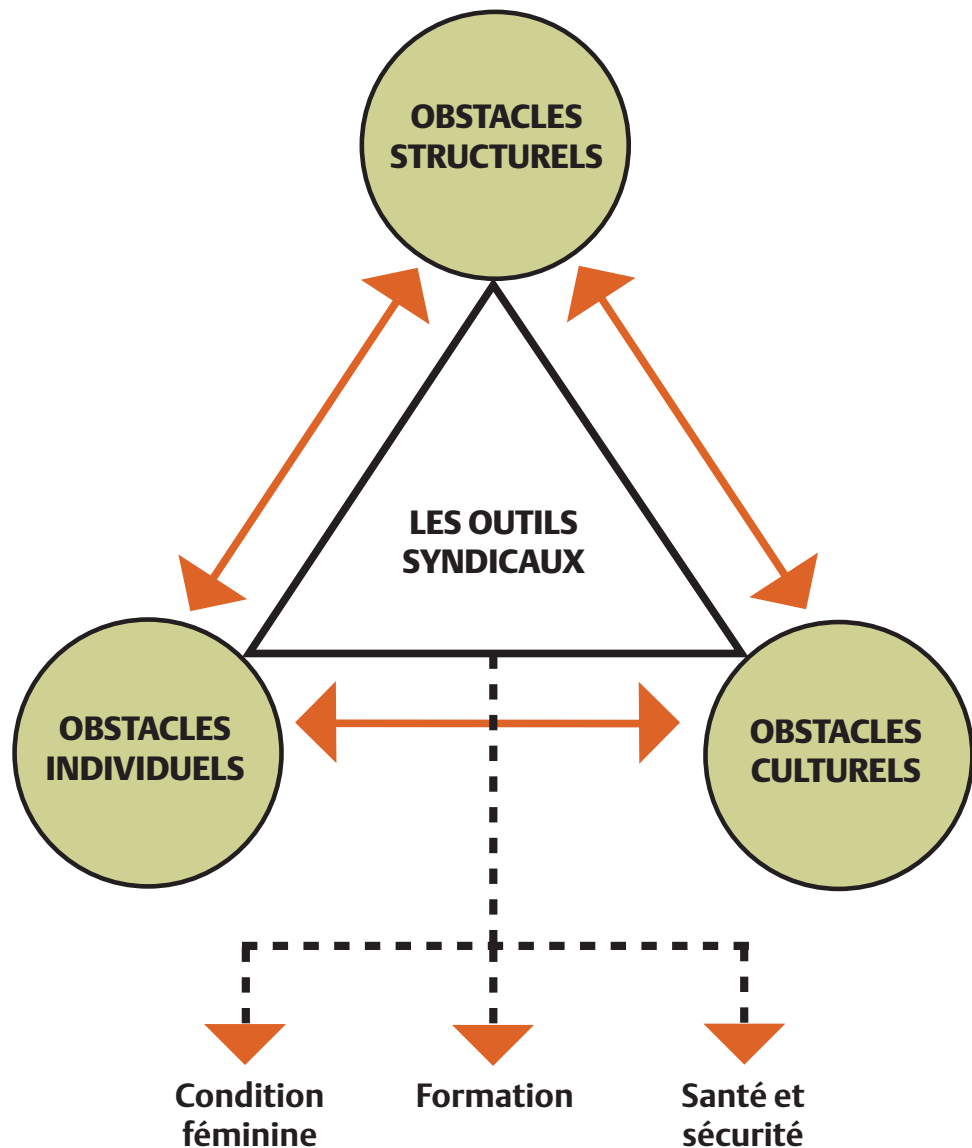
Nous croyons que les obstacles font partie du processus et qu'il faut apprendre à prendre du recul pour mieux sauter ces murs inévitables ou pour aller chercher l'aide nécessaire pour les escalader ou les contourner. Chaque situation est particulière et nous ne pouvons donner ici que des indications générales sur le type de problèmes auquel on peut s'attendre et sur des clés qui permettent de composer avec ces difficultés. En anticipant les problèmes, il devient plus facile de trouver des solutions ou des alternatives; en ne le faisant pas, on risque de se sentir impuissant à agir, de baisser les bras et de ne plus assumer pleinement nos responsabilités syndicales. Nous croyons que d'envisager les obstacles tout en



ayant en main quelques idées pour les surmonter redonne du pouvoir aux représentantes et représentants syndicaux et les aide à prévenir le sentiment de culpabilité dont ils témoignent parfois.

Nous avons regroupé sous quatre catégories non-exclusives des obstacles qui nous sont rapportés plus souvent afin d'ouvrir quelques solutions à mettre en avant. Nous présenterons sommairement des obstacles structurels, individuels et culturels ainsi que des outils que nous pourrions nous donner, en tant que syndicat, pour mieux assumer notre rôle.





Les flèches qui relient les trois premières catégories soulignent l'interaction qui peut exister entre les trois catégories d'obstacles : structurels, individuels et culturels. Prenons par exemple : la lourdeur bureaucratique — un obstacle structurel — complique et ralentit singulièrement le traitement d'un dossier de violence ou de harcèlement et peut être aggravée par la culture dans laquelle nous vivons ainsi que par la présence d'individus plus ou moins technocrates appliquant les règles de façon parfois bien bête. De la même façon, l'on peut penser que des solutions individuelles ou structurelles peuvent être trouvées à un irritant culturel, montrant encore une fois les liens entre ces caté-

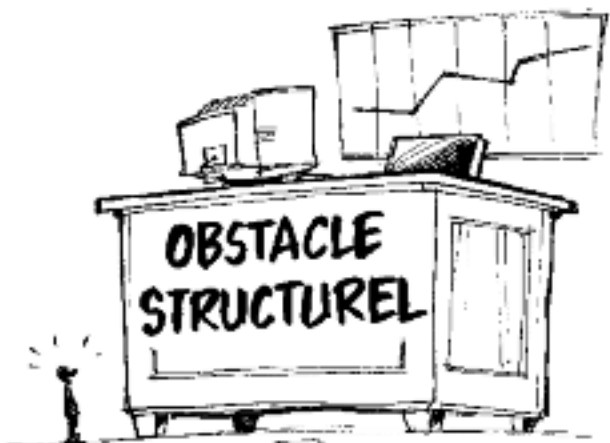
gories d'obstacles. Par exemple, il est plus facile de surmonter l'inquiétude générée par des valeurs différentes des nôtres ou par des manières de penser ou d'agir qui nous sont étrangères quand une personne particulièrement habile à communiquer l'idée nouvelle est présente dans le milieu.

Quant aux outils syndicaux, ils témoignent de certaines lacunes que nous avons reconnues dans nos propres façons de faire et des moyens que nous avons pris ou sommes en voie de prendre afin de mieux outiller les responsables syndicaux. En plus des outils que nous nous sommes donnés collectivement, comme la Déclaration de principe, nous pensons qu'il faut de

plus en plus se diriger vers des actions concertées entre les représentantes et représentants de la santé-sécurité du travail et de la condition féminine. Leurs efforts conjoints, complémentaires et consolidés contribuent à outiller les responsables syndicaux de manière qu'ils puissent faire face aux défis que posent les situations de violence et de harcèlement au travail. Le présent guide est d'ailleurs une preuve concrète de l'importance de ces efforts concertés.

LES OBSTACLES STRUCTURELS

Nous avons groupé sous la catégorie des obstacles structurels des irritants qui se rapportent aux façons de faire de l'organisation, à ses modes ou à ses règles de fonctionnement internes. Cinq types d'obstacles fréquemment évoqués par nos syndicats sont rappelés ici afin que l'on puisse déjà envisager des manières de les contourner. Il s'agit des problèmes de communication, des structures décisionnelles inefficaces, de l'organisation déficiente du travail, du roulement de personnel, de règles, politiques ou autres référents normatifs parfois inadéquats. D'autres obstacles pourraient assurément s'ajouter à cette liste. Rappelons qu'il s'agit simplement d'exemples visant à reconnaître la présence d'obstacles et à les intégrer à la démarche, dans la mesure du possible.



LES PROBLÈMES DE COMMUNICATION

Dans le cadre de la démarche proposée, l'émergence de problèmes de communication ou la révélation des problèmes préexistants à la situation de violence ou de harcèlement analysée font qu'il est difficile d'aider les personnes impliquées ou d'amener des prises de conscience collectives simplement parce qu'on ne sait pas comment informer les gens des résultats de l'analyse, des solutions proposées et des changements auxquels ils doivent participer pour éviter la résurgence d'une telle situation. La communication peut manquer pour transmettre les informations relatives à la tâche ou pour permettre le développement de relations interpersonnelles harmonieuses, facilitant les ajustements mutuels nécessaires à l'accomplissement de la tâche.

Quand l'analyse révèle que les informations relatives à la tâche sont insuffisantes ou qu'elles ne sont pas connues de toutes les travailleuses et travailleurs, il y a fort à parier que d'autres problèmes de santé et de sécurité du travail sont également présents dans le milieu. En effet, l'accomplissement de la tâche ou l'atteinte des objectifs organisationnels nécessitent souvent un minimum de coordination entre les personnes. Si elles ne sont pas informées de ce qu'elles ont à faire, de ce que les autres font ou des ressources disponibles pour accomplir le travail, les personnes sont susceptibles de se trouver en surcharge de travail parce qu'une partie de ce qu'elles font n'est pas nécessaire ou pourrait être fait plus simplement. Cela s'apparente bien sûr aux problèmes d'organisation du travail.



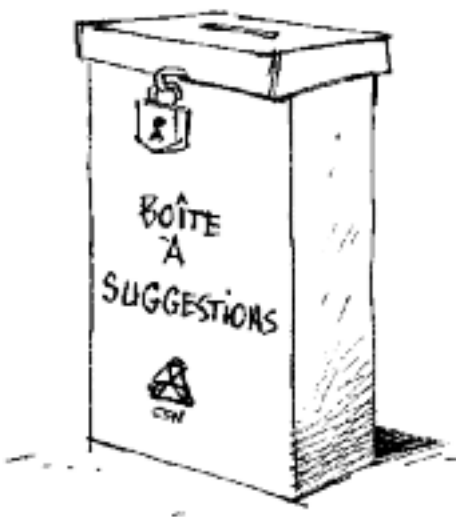
Reconnaître les impacts et les risques associés au manque de communication

Les responsables syndicaux ont intérêt à poursuivre leur analyse afin de mettre en évidence l'ensemble des risques effectifs et d'autres problèmes organisationnels pouvant être attribués en partie ou en totalité à la mauvaise circulation de l'information ou au manque de communication humaine. En ayant en main ces arguments concrets, il leur sera plus facile de convaincre l'employeur de l'intérêt qu'il y a, pour lui et pour le personnel dans son ensemble, à revoir les mécanismes de communication interne. La manière de travailler les communications, les solutions à apporter peuvent varier d'un milieu à l'autre.

Améliorer la communication entre le syndicat et ses membres

Afin d'améliorer la communication essentielle pour mettre en œuvre les stratégies de prévention de la violence et du harcèlement, nos syndicats locaux devraient réfléchir à des moyens à leur portée pour être activement à l'écoute de leurs membres et pour être en mesure de leur transmettre efficacement les informations nécessaires pour les mobiliser, au besoin, et assurer en tout temps leur droit à des conditions de travail justes et équitables.

Voici, à titre indicatif, quelques moyens de communication à la portée de plusieurs de nos syndicats. Certains syndicats peuvent se doter d'un babillard que des responsables attitrés nettoieront régulièrement et sur lequel seront affichées des informations pertinentes et faciles à décoder. D'autres pourraient solliciter des membres (marraines ou parrains) pour organiser des activités d'accueil des nouveaux membres. D'autres encore pourraient témoigner de leur ouverture en constituant un système de fiches à



déposer dans une boîte à questions, suggestions, commentaires. La boîte devrait se trouver à un endroit stratégique (le bureau syndical s'il y en a un ou un autre lieu accessible sans être trop achalandé). Le système de la boîte à suggestions devrait prévoir l'usage qui sera fait des informations recueillies et les modes de rétroaction privilégiés. Ce processus de traitement devrait être indiqué soit sur les fiches ou sur la boîte elle-même. L'organisation de fêtes et de rituels de passage peut également permettre aux responsables syndicaux de favoriser la communication humaine et d'entrer en relations avec leurs membres pour mieux les connaître et s'en faire connaître autrement que dans un contexte problématique.

Préciser le cadre des communications propre à la démarche

Afin de prévenir ou de corriger les problèmes de communication qui pourraient apparaître dans le cadre précis de la démarche de prévention de la violence et du harcèlement au travail, les mécanismes et les moments de communication entre les personnes qui participent à la démarche devraient être précisés d'entrée de jeu ou sitôt qu'un malaise est ressenti ou exprimé. Un plan de travail prévoyant des rencontres d'une durée limitée, à des moments stratégiques du processus, doit être convenu et respecté. Quand le plan de travail ou les moments prévus pour l'échange d'information et la réflexion collective ne peuvent être respectés, il faut ajuster le plan de travail afin de rétablir ou maintenir le fil de la communication. Ces ajustements peuvent être nécessaires par manque ou par surplus d'information et de communication. Même si une seule personne ressent un malaise par rapport aux échanges relatifs à la démarche de prévention, il faut prendre le temps d'en discuter et de faire, au besoin, les ajustements nécessaires afin de ne pas mettre toute la démarche en péril.

LOURDEUR BUREAUCRATIQUE ET STRUCTURE DÉCISIONNELLE INEFFICACE

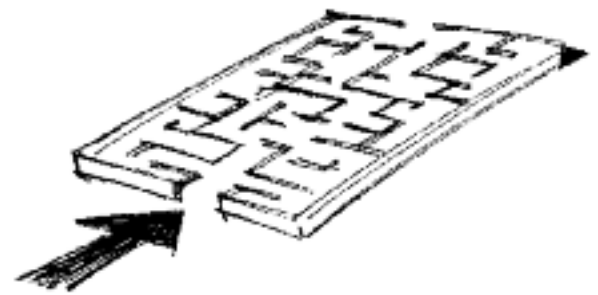
Les occasions de faire l'expérience de la lourdeur bureaucratique de certaines organisations et de constater les ratés du processus décisionnel ne manquent pas. Pourtant, l'émergence d'une situation de violence ou de harcèlement et, a fortiori, la mise en œuvre du plan d'action découlant de la démarche nous rappellent avec force le potentiel d'inertie de certains milieux. Les dédales de la prise de rendez-vous avec la direction toujours en réunion, les demandes qui sont systématiquement refusées sous le prétexte qu'on n'a pas le budget ou que d'autres projets sont à venir qui rendent votre idée irréalisable, le fait que vous ne vous adressiez jamais à la bonne personne pour obtenir quelque chose, voire pour simplement en discuter avec un vis-à-vis « responsable »... Ce ne sont là que quelques illustrations d'un quotidien éminemment frustrant parce qu'il faut parfois tant de temps pour réaliser des actions que les intervenantes et intervenants se désengagent et que les personnes impliquées se découragent.

Mettre les choses en perspective

Devant ces irritants qui, au mieux, ralentissent la démarche de prévention et, au pire, la court-circuitent, il faut d'abord se souvenir que nous avons, nous aussi, nos lourdeurs bureaucratiques et nos obscurités décisionnelles. Pensons, par exemple, aux milieux où se côtoient plusieurs accréditations syndicales et à ceux où les comités exécutifs ne sont pas stables ou encore, le sont tellement qu'ils en oublient un peu les fondements démocratiques de la CSN. Il faut garder présent à notre esprit que la bureaucratie et les structures décisionnelles sont avant tout un problème d'organisation, avant d'être un problème de personne. En plaçant ainsi les choses, on évite de vivre un sentiment de colère et on est mieux en mesure de percevoir celles et ceux qui pourraient nous aider comme des porteurs de solutions. En reconnaissant leurs atouts,

il sera plus facile de les mobiliser et de les amener à collaborer.

Une autre façon de mettre en perspective les irritants dus à la lourdeur bureaucratique et aux structures décisionnelles inefficaces, consiste à se rappeler que la colère ou les conflits avec des gestionnaires particulièrement passifs ou résistants nous rapprochent rarement de notre objectif de prévention ! Toute une sagesse populaire nous enseigne qu'il vaut mieux aller doucement et longuement que de brusquer les choses. Pour que cette vision soit valable, il importe cependant de garder le cap sur la prévention de la violence et du harcèlement !



S'assurer que l'on emprunte le bon canal

Certaines frustrations relatives aux dédales bureaucratiques et décisionnels sont augmentées du fait que l'on n'utilise pas le bon chemin pour atteindre les personnes en mesure de nous aider ou que l'on n'a pas identifié la ou les bonnes personnes à impliquer dans le dossier. Avant d'entreprendre une démarche de concertation avec les acteurs-clés, mieux vaut prendre le temps d'une bonne discussion syndicale afin d'établir la liste des personnes dont l'appui pourrait être utile, puis de les placer en ordre de priorité en fonction de la pertinence de leur contribution et de leur accessibilité. L'accessibilité doit être soupesée selon les canaux formels et informels qui nous donnent accès à ces personnes et leurs conditions actuelles de travail (surcharge, maladie, vacances...). Il faut également envisager, avant de perdre patience, un plan B, c'est-à-dire l'alternative qui s'offre à nous si l'on n'arrive pas à y accéder dans un délai raisonnable, compte tenu de la situation ou que le soutien attendu est refusé. En somme, il s'agit d'une planification stratégique de l'action visant à identifier les bonnes personnes et les moyens les plus sûrs

d'établir une bonne communication (qui devrait établir le contact, quand et de quelle manière ?).

ORGANISATION DU TRAVAIL

Les nombreux bouleversements qui ne cessent de secouer les milieux de travail ont amené des changements qui compliquent sérieusement la mise en œuvre de plans d'action préventifs. Nous pensons entre autres à la taille de certaines organisations (regroupements et fusions qui établissent à plusieurs milliers le nombre d'employé-es), à la distribution géographique des lieux de travail (établissements multi-sites, travail à domicile ou taille gigantesque des sites de travail), à la précarisation des emplois, qui touche particulièrement les femmes... À ces problèmes macro-organisationnels s'ajoutent des problèmes micro-organisationnels comme le manque d'outils de travail adéquats, l'ambiguïté des rôles et des tâches et le manque d'information et de formation pour faire face aux transformations du travail.

Ces problèmes d'organisation du travail sont souvent la source de plusieurs maux connexes que nous abordons dans la présente section du guide. La difficulté de créer une appartenance au milieu de travail qui augmente la mobilité du personnel, l'étalement géographique qui nuit à la communication, surtout dans sa dimension informelle, la difficulté d'organiser des rencontres et, surtout, la difficulté de faire de la lutte à la violence et au harcèlement une priorité. En effet, les maigres budgets de formation



ont parfois davantage intérêt à être investis dans les connaissances relatives à la tâche que dans la sensibilisation aux diverses formes de harcèlement et de violence ou aux moyens d'y faire face. De même, les très rares occasions de rassemblement sont souvent chargées de sujets fort importants dans lesquels se noient les discussions sur la santé des travailleuses et travailleurs et la qualité de vie au travail.

Établir un ordre de priorité et le respecter dans la mesure du possible

Devant l'ampleur de ces difficultés, il n'y a pas beaucoup de solutions de rechange à envisager. Nous devons garder à l'esprit que tous les efforts visant à améliorer l'organisation du travail sont un pas dans la direction de la prévention, non seulement de la violence et du harcèlement, mais de tous les malaises reliés à la santé et à la sécurité, y compris la santé mentale, de nos membres. Aussi, plutôt que de regarder de front tous les obstacles et tenter de tout régler en même temps, notre action doit-elle se structurer autour de priorités pour lesquelles nous devons consacrer les efforts nécessaires pour mettre en œuvre des changements positifs. Un plan d'action à long terme, visant des objectifs d'amélioration réalistes et dont l'atteinte est placée dans le temps, est une façon de communiquer à nos membres la pertinence de notre action, même s'ils sont déçus de ne pas voir toutes leurs préoccupations prises en compte dans le temps présent. Faire de la violence et du harcèlement une priorité d'action dans un milieu où les travailleuses et travailleurs ont du mal à accomplir leur travail quotidien peut générer énormément de frustration, tant chez les responsables syndicaux que chez les membres. Toutefois, se donner pour objectif d'obtenir de l'employeur qu'il mette à la disposition des travailleuses et travailleurs les outils nécessaires à l'accomplissement de leur tâche et concentrer nos efforts à obtenir des résultats concrets en ce sens dans un délai d'une ou deux années, par exemple, peut nous permet-



tre de mettre à l'agenda de l'année suivante une préoccupation relative à la santé mentale au travail.

ROULEMENT DU PERSONNEL

Au-delà des difficultés qu'il pose dans l'organisation du travail, le roulement du personnel, lorsqu'il bouscule le cours d'une démarche de prévention de la violence, peut être décourageant pour celles et ceux qui y ont mis des efforts considérables. Les départs à la retraite ou en congé de longue durée de certains acteurs-clés du processus, qu'il s'agisse du membre que l'on défend ou d'une personne qui s'est impliquée dans la planification des mesures de prévention, ces mouvements de personnel interrompent le cycle de la démarche et mettent en péril la mise en œuvre des pistes d'action et leur suivi.

Là encore, une mise en perspective nous oblige à considérer qu'une transformation des exécutifs syndicaux peut également survenir au cours de la démarche et avoir, elle aussi, des impacts non désirés sur la consolidation des activités de prévention de la violence et du harcèlement au travail. Il faut admettre que ces changements non souhaités font partie de la vie organisationnelle et, en conséquence, il faut mettre en place des mécanismes qui assurent les pas franchis au fil de la démarche de prévention.

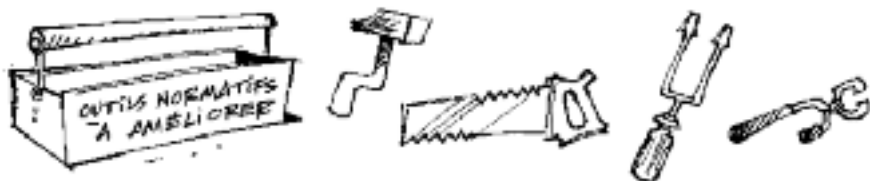
Reconnaître les petits pas... et les faire fructifier

Si une démarche est suspendue en cours de route ou doit s'arrêter définitivement parce que les personnes directement concernées s'en désengagent ou quittent le milieu de travail, il faut penser à mettre au jour les réussites des étapes de

la démarche qui ont été complétées. Si, par exemple, on n'a eu le temps que de saisir le problème, les réflexions suscitées au sein de la structure syndicale et peut-être aussi au niveau de la direction des ressources humaines ou du comité de gestion mériteraient de donner lieu à un article de sensibilisation dans le journal syndical ou le journal d'entreprise, le cas échéant. Si l'on a eu le temps de procéder à une analyse plus étoffée, la mise en perspective de risques latents ou imminents pour la santé d'autres personnes pourra, elle aussi, donner lieu à des communications, conférences ou activités à l'occasion de la Journée internationale des femmes — le 8 mars — ou de la semaine de la santé et la sécurité en octobre. Si des mesures de prévention ont déjà été envisagées, peut-être peuvent-elles être mises en avant pour le bénéfice d'autres personnes que celles concernées au premier chef. Si c'est un intervenant ou un décideur qui quitte le milieu, peut-être faut-il songer à le remplacer avant d'abandonner. Rien ne dit qu'une autre personne n'apportera pas des idées fraîches qui donneront un deuxième souffle au travail amorcé. Si de belles dynamiques de travail se sont établies entre les personnes impliquées dans la démarche, peut-être ces alliances pourraient-elles être mises à profit dans un autre dossier ? En somme, il en va dans une démarche comme celle qui est proposée dans ce guide comme dans l'ensemble des activités organisationnelles... Il vaut peut-être mieux suspendre la démarche plutôt que de l'abandonner, même si cela nous oblige à reprendre certaines étapes.

OUTILS NORMATIFS QUI NUISENT À LA DÉMARCHÉ

Parmi les repères sur lesquels devrait s'appuyer la démarche de prévention et les efforts de sensibilisation à la violence et au harcèlement, les outils normatifs disponibles dans les milieux de travail jouent un rôle de premier plan. Nous entendons, par outils normatifs, les règles, statuts et règlements et politiques ou procédures dont se sont dotées certaines organisations, par exemple : les politiques contre la violence et le harcèlement; les codes de vie dans lesquels sont consignées des manières de se comporter au travail ou de coopérer au sein d'une équipe; les codes d'éthique qui précisent les valeurs auxquelles doit se conformer le personnel. Ils sont



au premier plan dans la mesure où ils fournissent des orientations générales et un vocabulaire qui devraient être communs aux responsables syndicaux et patronaux qui seront appelés à intervenir dans le dossier.

Il arrive pourtant que ces outils nuisent plus qu'ils n'aident à la démarche. 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 de 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 en mesure de faciliter un processus de concertation s'inscrivant dans une démarche préventive. On nous a également rapporté des situations où des codes d'éthique ou des codes de vie avaient été créés dans un contexte tellement dégradé qu'ils étaient devenus des outils pervers, servant essentiellement à dénoncer de manière systématique les comportements de certaines personnes plutôt

qu'à recréer des bases de convivialité au sein des équipes de travail.

Se doter d'outils normatifs... et les faire connaître !

Les outils normatifs ont une portée qui dépasse largement le règlement d'une ou de quelques situations précises. Ils gagnent rarement à être rédigés alors que les relations de travail sont tendues ou que les personnes qui sont appelées à y travailler ou à les adopter ont souffert d'une situation de violence ou de harcèlement dont elles ne se sont pas bien remises. Les documents produits sous l'éclairage d'émotions négatives servent plus souvent à régler des comptes qu'à favoriser une prise en charge efficace des situations inacceptables.

Malgré les risques associés à des outils mal conçus ou mal utilisés, la disponibilité d'outils normatifs est généralement souhaitable dans une perspective de prévention. Les informations contenues dans le présent guide ainsi que la consultation de politiques déjà adoptées dans certains milieux de travail ou encore de « politiques cadres » disponibles dans certaines de nos fédérations peuvent servir de base pour négocier une politique contre la violence et le harcèlement au travail avec l'employeur.

Sans entrer dans le détail de ce qui peut augmenter le potentiel des outils normatifs, signalons : 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.

Rester centré sur les besoins de nos membres

Quand des outils normatifs existent déjà et qu'ils sont mal conçus (incohérences, manque de mécanismes d'ajustement mutuel, présomption favorable au gestionnaire, etc.), nous devons bien sûr demander une révision des outils à laquelle nous devrions participer. C'est souvent lorsque les outils normatifs sont utilisés que l'on réalise certaines de leurs limites. Il faut alors se demander si c'est l'outil qui pose problème ou l'utilisation qu'en font un ou quelques individus. Il est au mieux inutile et au pire nuisible de demander le retrait d'un outil normatif ou sa révision si le problème tient aux personnes qui en font usage.

Par ailleurs, même quand une révision majeure des règlements organisationnels s'impose, il faut s'assurer que le moment est bien choisi pour le faire. Par exemple, si la situation d'un de nos membres est à l'étude, quel impact la révision en cours de route de l'outil normatif utilisé peut-elle avoir sur son dossier ? Pensons à la confusion habituelle d'une victime de harcèlement au travail : comment l'aider le mieux possible ? En tentant d'obtenir le meilleur arrangement possible, dans un délai le plus court possible, avec les outils disponibles, ou en contestant les outils, ce qui allonge considérablement les procédures et génère encore plus d'incertitude ? Pour trouver réponse à ces questions, il faut rester centré sur les besoins et les ressources de nos membres et, a fortiori, de nos membres victimes de violence et de harcèlement au travail.

LES OBSTACLES INDIVIDUELS

Les obstacles individuels sont ceux qui se rapportent aux attitudes et aux comportements particuliers d'individus impliqués dans les dossiers. Il peut s'agir des victimes ou des personnes mises en cause (agresseurs réels ou présumés, témoins) aussi bien que des intervenants internes, incluant les représentantes et représentants patronaux et syndicaux. Parmi les obstacles auxquels nous devons régulièrement faire face, les réactions défensives, les problèmes de santé mentale, les fragilités particulières de certaines personnes à des moments précis de leur vie et les antagonismes associés aux différences de personnalité sont monnaie courante dans nos milieux de travail.

STRATÉGIES DÉFENSIVES

Les situations de violence et de harcèlement constituent une menace à l'intégrité et à la dignité des personnes. Face à cette menace, les individus réagissent naturellement par des réactions de défense qui varieront selon les styles personnels de chacun. L'attaque, la soumission, l'évitement ou la justification sont des réactions que l'on observe fréquemment lorsqu'une personne se sent menacée. Par leur caractère inapproprié et systématique, ces réactions ont tendance à provoquer une chaîne de réactions inappropriées, comme si le sentiment de danger se propageait d'une personne à l'autre. En fait, les réactions défensives sont toutes potentiellement agressives. Ainsi, une représentante ou un représentant syndical aura du mal à comprendre qu'une personne manifestement victime de har-





cèlement psychologique se soumette passivement aux abus commis par d'autres. En réaction à cette passivité, certains responsables seront portés à devenir eux-mêmes agressifs, enjoignant fortement la victime à se défendre : « Réponds lui ! Ne te laisse pas faire ! ». D'autres enseveliront le membre sous une tonne d'informations pertinentes sur l'analyse qu'ils font de la situation et sur les mille et une options qui s'offrent à la personne pour faire face à la situation. D'autres encore, devant l'inertie apparente du membre, se désengageront, prétextant qu'il ne sert à rien d'aider une personne qui ne veut pas s'aider elle-même. Quel que soit le cas, la victime ne se sentira pas soutenue par son syndicat et adoptera vis-à-vis des responsables de nouvelles réactions défensives, choisissant dans certains cas de s'attaquer au syndicat plutôt qu'à l'agresseur initial ou de quitter le milieu de travail sans aucune protection.

Par ailleurs, lorsqu'une situation de violence s'est établie depuis longtemps, l'ensemble des personnes qui travaillent dans ce milieu se sentent victimes et ont recours à des réactions défensives. Il devient alors extrêmement difficile de dresser un portrait simple de la situation pouvant conduire à des procédures d'indemnisation. De plus, la durée dans le temps de réactions défensives systématiques peut avoir porté atteinte à la personnalité des individus les plus touchés. Ces derniers auront alors besoin d'une aide personnalisée de type psychologique. De plus, une intervention organisationnelle, touchant tous les membres du groupe et les acteurs périphériques (décideurs et conseillers qui ne font pas partie, structurellement, de l'équipe), devient nécessaire et l'aide d'une ressource externe peut faciliter les choses.

Éviter d'entrer dans le cycle des réactions défensives

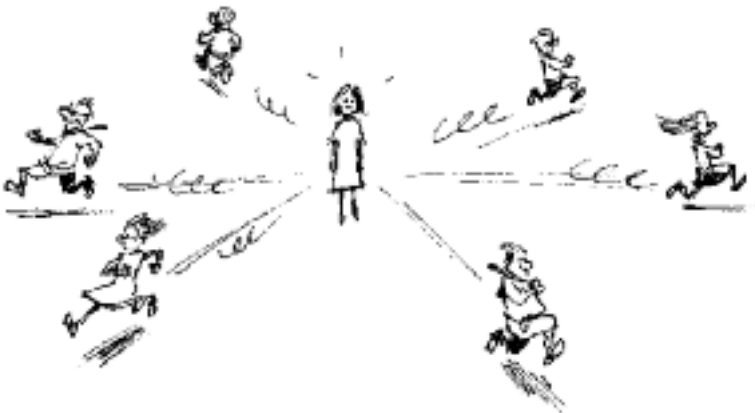
En tant que représentantes ou représentants syndicaux, nous nous devons d'éviter d'entrer dans le cycle des réactions défensives. Pour être aidant dans une situation de violence, nous ne devons pas la nourrir de nos propres réactions de défense. Concrètement, il est possible d'éviter ces pièges en développant une habileté à reconnaître le caractère excessif et inapproprié du comportement de la personne qui vient nous parler de sa situation. De plus, la collaboration au sein des comités exécutifs ou un « debriefing » avec un délégué syndical peut nous aider à reconnaître nos propres réactions, à choisir consciemment d'autres façons d'interagir ou de donner la responsabilité du dossier à une personne qui se sent moins déstabilisée par les réactions défensives de la victime.

PROBLÈMES GRAVES DE SANTÉ MENTALE

Nos syndicats nous demandent parfois comment agir auprès des membres qui ont, selon eux, de graves problèmes de santé mentale. En effet, plusieurs personnes se sentent démunies lorsqu'un dossier de violence ou de harcèlement au travail est entremêlé de désordres psychologiques moins fréquents. Il s'agit ici de schizophrénie, de dépression sévère, de toxicomanie ou de troubles de la personnalité. Les effets secondaires de médicaments prescrits pour des troubles moins sévères (antidépresseurs et anxiolytiques, entre autres) peuvent aussi amener des comportements déroutants pour les responsables syndicaux qui tentent de comprendre la situation et d'assurer le déroulement de la démarche de prévention de la violence et du harcèlement.

Chacune des réalités évoquées dans le paragraphe qui précède commande une intervention et un suivi particulier. La vaste majorité des responsables syndicaux n'ont pas les connaissances nécessaires pour intervenir adéquatement auprès des personnes souffrant de maladie mentale ou de toxicomanie, simple ou multiple. La

peur et son cortège de réactions défensives sont donc la réponse la plus habituelle en pareille circonstance. Nous recommandons en général à nos membres de faire appel à des spécialistes directement ou par l'intermédiaire de l'employeur afin d'être en mesure d'aider l'ensemble



de nos membres à composer avec cette réalité à la fois exceptionnelle et inévitable. En effet, nous devons prévenir et contrer la violence et le harcèlement en milieu de travail 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.

Évidemment, le problème est plus difficile à gérer si le trouble sévère de santé mentale n'est pas diagnostiqué, pas traité ou que l'individu qui en souffre refuse de l'admettre ou de suivre le traitement prescrit. Il faut alors veiller à la santé et à la sécurité de l'ensemble de nos membres en prenant garde de ne pas contrevenir aux droits fondamentaux des personnes.

Informer, sensibiliser, respecter...

Le manque d'information et la désinformation sont des obstacles difficiles à surmonter au moment où l'on se trouve face à un individu qu'on ne comprend pas et face auquel on se sent démuni. Dans une perspective de prévention,

l'organisation d'activités de sensibilisation sur les problèmes graves de santé mentale durant la semaine de la santé mentale, qui se tient en mai chaque année, peut aider à diminuer les peurs et les préjugés qui pèsent contre certains de nos membres. D'autre part, le fait de profiter d'une semaine thématique permet de dissocier l'activité de sensibilisation du dossier particulier qui nous amène à prendre

conscience de notre ignorance. En effet, nous devons être attentif à protéger la réputation des personnes les plus vulnérables de notre société et veiller à maintenir et à développer pour elles un respect que nous nous efforcerons de transmettre à l'ensemble de nos membres.

CYCLES DE VIE ET ZONES DE VULNÉRABILITÉ

Les cloisons entre la vie privée et la vie au travail ne sont pas étanches. Cet état de fait est encore considéré dans bien des milieux de travail comme une raison suffisante pour sous-estimer la gravité des situations de violence et de harcèlement qui s'y développent ou pour remettre dans le camp des individus, pris isolément, le fardeau d'une responsabilité collective. La difficulté d'un parent aux prises avec les idées suicidaires d'un adolescent ou la perspective d'un divorce ou d'une faillite du conjoint ou de la conjointe ne sont pas sans effets sur le travail. Or, ces effets rendent les travailleuses et les travailleurs vulnérables au déclenchement de situations de violence.

Les travailleuses et travailleurs qui s'absentent régulièrement du travail pour des raisons personnelles (incluant la maladie) ou qui ont du

mal à se concentrer sur leurs tâches parce que leur esprit est occupé ailleurs; celles et ceux qui s'isolent pour les mêmes raisons ou qui, au contraire, déversent sur leurs collègues les flots de leur peine ou de leur colère par rapport à leurs parents ou à leurs proches risquent d'indisposer leurs collègues et supérieurs. Si la situation perdure, la tolérance du milieu risque de s'user et des comportements visant à exclure la personne ou à la contraindre à se mettre au pas de l'organisation peuvent s'installer, entraînant ainsi un accroissement de la souffrance déjà grande.

De telles situations placent les responsables syndicaux dans une position souvent difficile parce que les comportements des collègues ou des supérieurs pourraient être jugés tolérables si la personne n'était pas rendue vulnérable par sa situation personnelle. En somme, l'on peut être tenté de repousser la demande de soutien syndical d'une ou d'un membre parce qu'il a des problèmes personnels connus ou présumés. Par le fait même, nous banalisons les pressions exercées contre lui dans le milieu de travail. Il faut se rappeler qu'il n'est pas davantage acceptable qu'une personne fragile subisse des comportements agressants et que les comportements ne peuvent être niés ou banalisés parce que la souffrance qu'ils génèrent semble excessive par rapport aux gestes eux-mêmes. Il n'est pas inutile de faire un parallèle ici entre ce type de situations et la situation d'une travailleuse ou d'un travailleur atteint d'une déviation de la colonne vertébrale (scoliose) qui subit une blessure au dos en soulevant une charge légèrement excessive que ses collègues arrivent à porter. C'est sur la règle du « crâne fragile »¹⁵, appliquée à la santé mentale au travail, que nous devons nous fonder, syndicalement, pour responsabiliser l'employeur et sensibiliser l'ensemble des travailleuses et travailleurs.

15. Ce principe provient du droit civil et a été appliqué dans le contexte de l'indemnisation pour les lésions professionnelles. Ce droit découle du principe qui affirme qu'on doit considérer la personne dans l'état où elle est au moment de la survenance de sa lésion (« thin skull rule » ou « règle du crâne fragile »).

Référez et aidez les personnes : le PAE ou d'autres ressources

Les membres qui souffrent de problèmes personnels ayant une incidence sur leur travail peuvent avoir besoin d'une écoute et d'un sou-

tien personnalisé comme en offrent les programmes d'aide aux employés [PAE], les psychologues ou psychothérapeutes professionnels. Tenter d'offrir cette aide alors que l'on n'est pas outillé pour le faire ou que ce n'est pas notre rôle peut nous nuire. Certains responsables syndicaux se sentent submergés par une charge émotive trop lourde compte tenu de l'ensemble de leurs activités, obligations ou ressources personnelles. D'autres sont entraînés dans une intimité qui leur enlève le recul parfois nécessaire pour assumer leurs fonctions syndicales.

S'assurer que des ressources soient mises à la disposition des travailleuses et travailleurs aux frais de l'employeur est une piste d'action (dépannage, soins d'urgence) qu'il ne faut pas négliger. Là où les ressources le permettent, les PAE sont une option de plus en plus intéressante. Quand cette option n'est pas envisageable pour diverses raisons, la négociation d'une bonne couverture au niveau des assurances collectives donne accès sans frais ou à moindre coût pour les usagers aux services de thérapeutes. Une liste partielle de thérapeutes, basée sur la recommandation des membres, pourrait être dressée et diffusée par l'exécutif syndical. Enfin, la mise sur pied d'un réseau d'entraide, composé de travailleuses et de travailleurs — qui ne portent pas en même temps le chapeau de représentante ou représentant syndical — peut aussi être une option intéressante.





Renforcer au travail les habiletés personnelles des travailleuses et travailleurs

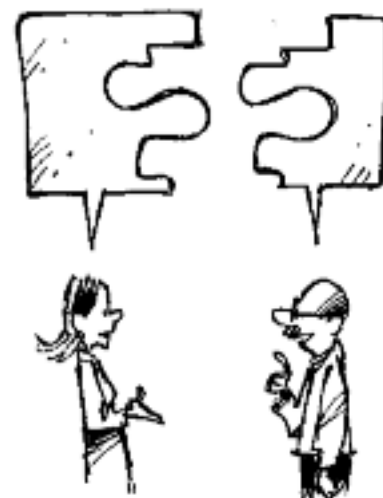
Tout en encourageant le soutien des personnes, il nous faut envisager des mesures qui amènent l'employeur à reconnaître que les problèmes personnels font partie de ses responsabilités. Si l'employeur veut s'assurer de la présence au travail et de l'engagement de ses employés, il doit adhérer à l'idée selon laquelle le travail, c'est la santé. Or, si les travailleuses et travailleurs doivent systématiquement s'absenter du travail pour régler des problèmes personnels, parfois sur d'assez longues périodes ou de manière récurrente, c'est en partie parce qu'ils ne trouvent pas au travail le bien-être qui les aiderait à garder leur équilibre. Dans cette perspective, l'engagement financier et matériel de l'employeur doit se concrétiser dans la négociation de mesures prévues au chapitre de la conciliation travail-famille, dans l'organisation de sessions de formation ou de sensibilisation sur le deuil, le vieillissement, la prise en charge de nos parents vieillissants; la gestion des crises relationnelles impliquant les conjoints ou les enfants sont des activités de soutien aux problèmes personnels présentant un avantage organisationnel. De même, nous pourrions inviter l'employeur à mettre à la disposition de ses employé-es l'expertise disponible au sein de l'organisation; par exemple, les comptables et analystes financiers du milieu de travail pourraient offrir des formations sur la gestion des finances personnelles.

LES DÉFIS DE LA COMMUNICATION INTERPERSONNELLE

Plusieurs situations de violence et de harcèlement au travail découlent de conflits mal gérés ou carrément négligés. Qu'il s'agisse de conflits de personnalité ou de conflits professionnels, la politique du laisser-faire augmente le risque de voir la situation dégénérer en violence ou en harcèlement au travail.

Dans le cadre d'une démarche de prévention, il peut arriver que la représentante ou le représentant syndical responsable du dossier sente monter en lui une aversion pour une victime ou une personne mise en cause. S'il ne connaissait pas la personne auparavant, il peut s'agir de la mise en place du cycle des réactions défensives, mais si l'animosité était préexistante à la situation de violence ou de harcèlement, il peut s'agir d'une aversion liée à une incompatibilité des styles personnels. En effet, les personnalités — tant celles des membres que celles des responsables ou des gestionnaires — ne font pas toujours bon ménage, et de nouveaux problèmes peuvent jaillir de ces différences plutôt que de contribuer à la réussite de la démarche.

Une autre forme de conflits est observée dans les milieux de travail. Il s'agit de personnes qui arrivaient à travailler ensemble, parfois même avec plaisir, et qui, du jour au lendemain, s'éloignent l'une de l'autre jusqu'à ce qu'il leur paraisse aberrant de penser qu'elles ont déjà pu s'entendre. Bien souvent, l'analyse de ces conflits révèle que le début des tensions interpersonnelles correspond à une transformation du travail, à un changement de statut ou à l'arrivée d'une nouvelle personne (la troisième roue du carrosse). Cela peut arriver entre autres lorsqu'une collègue-amie est nommée dans l'exécutif syndical ou dans un poste de gestion. Ce ne sont plus alors les styles personnels, l'authen-





tique conflit de personnalité, qui sont en cause, mais l'organisation du travail et l'incapacité à mettre en place des mécanismes de régulation des changements au moment où ils surviennent.

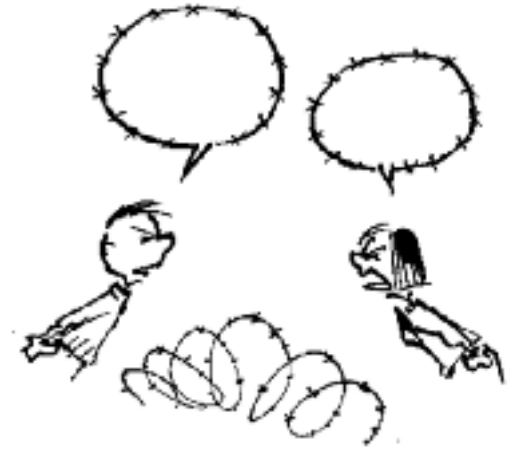
Quoi qu'il en soit, la présence de tels conflits, surtout s'ils impliquent un membre de l'exécutif syndical, met en péril la démarche de prévention et il faut donc veiller à les corriger ou à éviter qu'ils ne dégénèrent. Il est sous-entendu ici qu'on peut difficilement empêcher que de tels conflits émergent. Il peut même arriver qu'une gestion adéquate des conflits soit une occasion d'apprentissage et de développement bénéfique tant aux individus qu'à l'organisation.

Gérer efficacement les conflits

Pour prévenir la détérioration des conflits et tirer profit des différences personnelles, des différences de point de vue ou d'expertise ou, simplement, pour régler des malentendus qui peuvent être à leur origine, il faut que le milieu de travail se dote de mécanismes de gestion des conflits efficaces et connus de tous. Ces mécanismes sont habituellement pris en charge par les supérieurs immédiats ou gestionnaires. Mais il faut maintenir la vigilance par rapport aux droits des travailleuses et travailleurs. Par ailleurs, si le conflit est lié à la structure syndicale ou qu'il oppose un membre et un de nos responsables, c'est à nous, comme syndicat, de prévoir un mécanisme de gestion du conflit.

LES OBSTACLES CULTURELS

Les obstacles qui se rapportent aux manières de penser ou d'agir au sein des organisations s'inscrivent dans l'univers social englobant les réalités organisationnelles. Ce sont des obstacles plus abstraits et, dès lors, souvent plus difficiles à surmonter. Nous pensons, par exemple, à la banalisation de la violence et du harcèlement, parfois considérés normaux ou inévitables, aux préjugés ou aux stéréotypes qui se heurtent aux valeurs soutenues par la CSN et aux problèmes qui émergent quand, dans un même milieu de



travail, des personnes de cultures différentes doivent cohabiter, voire collaborer à l'atteinte des objectifs de travail.

BANALISATION DE LA VIOLENCE ET DU HARCÈLEMENT : ÇA FAIT PARTIE DE LA JOB !

On peut décrire la banalisation de la violence comme l'ensemble des attitudes et des comportements qui tendent à la rendre triviale, ordinaire ou insignifiante¹⁶.

Participer à la prévention de la violence et du harcèlement demande avant tout que l'ensemble des personnes concernées reconnaissent qu'il s'agit là d'un phénomène inacceptable. Pourtant, aujourd'hui encore, malgré plusieurs années de sensibilisation, il y a des milieux de travail où la violence des clientèles est perçue comme un phénomène acceptable ou la conséquence d'erreurs de la part des travailleuses et travailleurs. Quand les comportements sont insidieux, plusieurs personnes préfèrent fermer les yeux et laisser les victimes seules avec leurs perceptions. Enfin, si la personne mise en cause est en position d'autorité, ses comportements seront facilement justifiés par son rôle. Il est à noter que même les victimes peuvent banaliser ce qui leur est arrivé parce qu'elles craignent d'être jugées, entre autres.

16. Collectif, 2000 : 12

Informer, sensibiliser... parler des réussites !

Parmi les facteurs favorisant la banalisation, le manque d'information et de sensibilisation se place au premier plan. En effet, moins le phénomène est connu, moins il y a de mots pour le décrire et moins les gens sont portés à en parler et à agir. Le manque de reconnaissance des réussites en prévention fait également en sorte que certaines personnes ne croient pas utile d'en parler. Il leur semble que les risques associés à la dénonciation d'une situation soient inutiles ou démesurés par rapport aux gains individuels et surtout collectifs qui en découlent. Parler de nos efforts de prévention de la violence et du harcèlement au travail, reconnaître la contribution de toutes les personnes qui ont été impliquées dans la démarche... cela est en soi un geste de prévention !

Améliorer les conditions de travail

Le remède évident à la banalisation est l'abaissement du seuil de tolérance. Une façon proactive d'y parvenir consiste à travailler à l'amélioration des conditions de travail. Les conditions de travail font référence à une multitude d'éléments qui ont un effet sur l'environnement et le climat de travail et donc, par ricochet, sur le rendement et la qualité de vie au travail. On peut rendre un environnement de travail plus agréable, par exemple, en réduisant le bruit ambiant, en s'assurant de la fonctionnalité des espaces de travail, en veillant à ce que chacun ait accès au matériel dont il a besoin pour faire son travail, en mettant des locaux à la disposition des travailleuses et travailleurs pour qu'ils puissent manger ensemble dans un endroit confortablement aménagé, etc. En goûtant un environnement agréable, un climat agréable, des relations de travail agréables, nous devenons mieux en mesure de reconnaître l'écart entre ce que nous souhaitons et ce que nous vivons; le fossé entre ce qui est acceptable et ce qui est inacceptable se creuse.

PRÉJUGÉS, STÉRÉOTYPES... DE L'EXCLUSION À LA PROVOCATION

Un peu comme la banalisation, la présence de préjugés et de stéréotypes dans les organisations s'inscrit dans une réalité sociale plus large que la simple culture organisationnelle. Historiquement, les humains se sont rassemblés selon un principe de ressemblance. Cette tendance naturelle a pour effet de rétrécir les cadres normatifs. Ainsi, ce qui nous apparaît normal est ce qui s'apparente le plus à notre manière d'être, de penser et de faire, d'autant plus que les personnes qui nous entourent agissent et pensent comme nous puisqu'elles nous ressemblent !

De plus, les humains ont une autre tendance naturelle qui, en s'ajoutant à la première, rend particulièrement complexes les situations de violence au travail : il s'agit de la simplification des représentations¹⁷. Par exemple, on aura tendance à penser qu'une personne qui n'est pas avec nous est contre nous, qu'une personne qui ne nous aide pas nous nuit, qu'une personne qui est différente est menaçante... Enfin, comme le prescrit une vieille stratégie guerrière, « la meilleure défense, c'est l'attaque » : aussi les groupes ont-ils tendance à se protéger de la différence ou de l'inconnu en adoptant des comportements d'exclusion ou de provocation.

Nos responsables ne sont pas toujours au-dessus des stéréotypes et des préjugés qui ont limité et rigidifié le seuil de tolérance à la différence de certains milieux. De plus, la force et l'uniformité du groupe qui exclut ou provoque une personne pour des motifs qui s'apparentent à la discrimination portent spontanément à croire qu'ils ont raison. Par exemple, la personne ou le sous-groupe ciblé ont souvent des comportements différents et, au moment où l'on sollicite l'aide syndicale, il n'est plus possible de dire si cette différence est la cause ou la conséquence des pressions du groupe. De plus, la pression à la conformité que le groupe majoritaire tend à imposer aux individus différents



17. Pour un supplément d'information sur les stéréotypes et les préjugés, de manière générale, voir E. Marc Lipiansky. On y lit, entre autres, que : « Stéréotypes et préjugés s'inscrivent dans une tendance spontanée de l'esprit humain à la schématisation qui constitue une tentative pour maîtriser son environnement. Ce processus cognitif de schématisation implique des mécanismes bien connus que l'on ne fera que mentionner : classification, attribution, catégorisation. »

constitue une agression à laquelle un certain nombre de personnes vont réagir par des comportements agressifs, visibles et faciles à leur reprocher. Ainsi, les victimes des préjugés et stéréotypes imposés par le groupe majoritaire sont souvent perçues comme les agresseurs en situation de violence.

Reconnaître et valoriser les différences

Ces situations, par leur complexité et leurs liens évidents avec la culture des milieux de travail et de la société en général, demandent le plus souvent une intervention concertée, dans laquelle l'employeur et le syndicat doivent s'impliquer et avoir une position cohérente. Une piste d'action positive consiste à valoriser la différence, plutôt qu'à dénoncer les préjugés et stéréotypes. En effet, certains de nos représentants, pour en avoir fait l'expérience, savent que dénoncer l'attitude et les comportements du groupe majoritaire peut consolider le groupe et faire en sorte que celui ou celle qui dénonce son étroitesse d'esprit et son harcèlement devienne à son tour la cible des préjugés et stéréotypes.

Nous pouvons valoriser la différence par des activités de formation et d'information, mais nous pouvons également le faire en organisant des activités sociales où les caractéristiques des individus ou sous-groupes marginaux apportent un élément ludique qui favorise l'intégration dans le groupe majoritaire.

CHOC ET DÉSORDRES CULTURELS

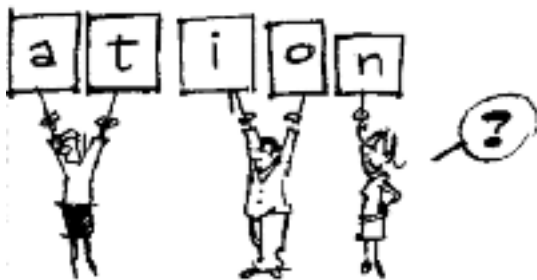
L'arrivée des femmes sur le marché du travail, particulièrement dans les secteurs où elles ne sont pas traditionnellement présentes, a amené de nombreux bouleversements. Une des raisons de ce bouleversement tient à ce qu'il est convenu d'appeler la culture spécifique des femmes, caractérisée par des manières d'être, de faire, de penser qui sont différentes de celles généralement développées chez les hommes. L'incompréhension de l'autre pose des défis importants dans la conduite de la démarche de préven-



tion que nous suggérons dans le présent guide. Par exemple, certains de nos représentants nous disent parfois que la violence et le harcèlement des femmes est pire que celui des hommes. Cela est également soulevé par les femmes elles-mêmes. Sans pouvoir mener la réflexion sur ce sujet à son terme dans le cadre du présent guide, nous tenons à souligner que l'idée que la violence des femmes est plus difficile à surmonter est en rapport avec l'oppression spécifique des femmes, c'est-à-dire qu'elle est liée non seulement à la différence culturelle mais aussi à l'idée plus ou moins consciente que cette culture est moins valable. Nous vous encourageons à contacter les responsables de la condition féminine pour engager une réflexion plus poussée sur ce sujet et être ainsi mieux en mesure d'agir dans vos milieux afin de changer les perceptions.

D'autres bouleversements culturels se couent actuellement la planète et, par voie de conséquence, notre société et nos milieux de travail. Dans les milieux de travail, l'ouverture du marché mondial amène une révision des façons de faire parce qu'on est de plus en plus appelés à comparer avec ce qui se fait ailleurs en fonction de choix de société différents. Ces comparaisons forcent des choix qui visent à demeurer com-





pétitifs ou à nous centrer davantage sur les résultats que sur les processus, sur les techniques ou les méthodes de travail plus que sur les personnes, etc. L'individualisme montant est également un phénomène qui transforme nos cultures locales, en particulier la culture syndicale, traditionnellement centrée sur une approche collective et solidaire. La révision des structures de pouvoir — par exemple, le débat sur la centralisation du pouvoir par rapport à une gestion participative — est un autre phénomène d'envergure nationale ou internationale qui affecte localement les milieux de travail.

À plus petite échelle, des transformations culturelles sont à l'origine de tensions entre les sous-cultures professionnelles et les appartenances à des corps d'emploi spécifiques. Au Québec, en particulier, mais ailleurs aussi, le décloisonnement des frontières amène une circulation des personnes d'un pays à l'autre avec comme conséquence, entre autres, l'apparition de sous-cultures ethniques ou religieuses plus fortes dans certains secteurs d'emploi.

L'ensemble de ces mutations rend les balises normatives des milieux de travail plus floues. Ce qui est normal et acceptable n'est plus aussi évident qu'avant et, dès lors, la notion de ce qui est abusif se joue à une échelle de plus en plus petite. Ce qui est violent ou harcelant pour l'un ne l'est peut-être pas pour l'autre et le référent collectif, partagé, pour juger des actions à prendre afin de maintenir un bon climat de travail, n'apparaît pas clairement.

L'ensemble de ces ambiguïtés culturelles, dans un monde qui change en profondeur, rapidement et constamment, complique les efforts de concertation et de convergence nécessaires pour établir localement le seuil de ce qui est

tolérable et de ce qui ne l'est pas. À défaut de ces balises, on risque d'assister à une augmentation des agressions physiques parce qu'aucun frein psychologique ou moral n'aura été mis avant, de manière concertée.

Par ailleurs, dans les milieux qui résistent aux transformations culturelles, on risque de se trouver de plus en plus confronté à des cultures étanches, refusant l'intégration des différences et de valeurs qui émergent dans la société. On revient ici aux difficultés évoquées plus haut, dans la discussion sur les préjugés et les stéréotypes. 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.

Parler le même langage... ça aide !

Face à l'ensemble de ces perturbations, des réflexions ouvertes, avec le plus grand nombre possible de travailleuses et de travailleurs, doivent avoir lieu afin de rétablir des bases communes sur lesquelles fonder nos balises normatives. Quelles sont les valeurs des uns et des autres ? Quelles sont les valeurs les plus acceptables compte tenu du travail à faire ? Comment maintenir le sens du collectif et éviter l'écueil d'un individualisme à outrance ? Ces enjeux dépassent parfois les capacités de prise en charge des syndicats locaux.

Toutefois, lorsqu'une situation de violence ou de harcèlement est à l'étude, nous pouvons nous donner certains repères généraux. Quand on sent qu'une différence culturelle peut être en cause et que la souffrance perceptible dans le milieu commande une intervention rapide, nous devons nous assurer de comprendre les enjeux culturels avant de les juger. Par exemple, dans les cas de harcèlement sexuel, la plupart des responsables syndicaux s'entendent pour dire qu'une femme est sans doute mieux en mesure d'offrir l'écoute et le soutien dont a besoin la victime, de comprendre ses réactions et de proposer des pistes d'action préventive. Pourquoi en irait-il



autrement lorsque la différence culturelle est cause de tension ?

Cette volonté d'offrir une qualité d'écoute fondée sur une connivence culturelle peut faire en sorte que dans certains dossiers, les exécutifs syndicaux aient besoin de s'adjoindre les services de membres non impliqués dans les situations problématiques mais qui peuvent être plus sensibles aux valeurs portées par l'un ou l'autre des protagonistes. Il s'agit d'un rôle d'interprète qui peut être basé sur la langue, mais aussi sur d'autres réalités comme les cultures professionnelles, la religion, le pays d'origine, etc. L'interprète ou le vis-à-vis doit aider le syndicat à resituer le problème dans une perspective plus large de laquelle pourront jaillir de nouvelles actions préventives.

LES OUTILS SYNDICAUX

Nos syndicats nous font part de leurs préoccupations et nous reconnaissons que certaines d'entre elles exigent un recul difficile à effectuer. Aussi la CSN et ses organisations se sont-elles donné le mandat de réfléchir plus globalement et d'offrir des outils pertinents à l'ensemble de leurs membres.

Parmi ces outils, nous tenons à rappeler la Déclaration de principe de la CSN. D'autres outils existent ou sont en voie de développement. À titre d'exemple, voici des réalisations ou suggestions que nous vous proposons.

LA FORMATION

De concert avec les fédérations et les conseils centraux, la CSN offre une gamme d'activités de formation pour soutenir les syndicats dans leur démarche de promotion de la santé au travail et de l'amélioration des conditions de vie.

Parmi ces sessions, « la santé mentale et l'organisation du travail » aborde l'action collective concernant le stress ou l'épuisement reliés à nos conditions de travail et à l'organisation du travail; celle concernant la « violence en milieu de travail » met à jour les connaissances sur la violence et le harcèlement au travail et propose

différentes mesures visant à prévenir le phénomène ainsi qu'à corriger le problème lorsque des comportements violents sévissent dans le milieu de travail.

Les sessions sur l'entraide dispensées dans plusieurs conseils centraux ont pour but de mettre en place des réseaux de militantes et de militants disponibles pour accueillir les membres qui éprouvent des difficultés personnelles. Par l'écoute et la référence à des ressources, les travailleuses et travailleurs contribuent à l'amélioration des conditions de travail et de vie dans leur milieu.

Enfin, d'autres sessions en santé et sécurité et en environnement peuvent contribuer également à la mise en œuvre d'une démarche de prévention. Par la connaissance du milieu de travail et des problèmes qui nuisent à la santé, à la sécurité et à l'environnement, les responsables des syndicats apprennent à développer leur capacité d'analyse pour transformer le milieu de travail et entreprendre ainsi une démarche de prévention.

De plus, les syndicats et les employeurs pourraient se doter de mécanismes de gestion des conflits. Plusieurs formations sur la gestion de conflits sont offertes dans les institutions d'enseignement et peuvent aider à remédier à certaines difficultés de fonctionnement des milieux de travail qui vivent des situations de violence et de harcèlement au travail.

LA CONDITION FÉMININE

À la CSN, nous tenons compte du fait que les travailleuses vivent une situation d'oppression et de discrimination spécifiques, dans la société comme au travail. De plus, elles sont particulièrement concernées par les problématiques de violence et de harcèlement.

Plusieurs données sont révélatrices à cet égard :

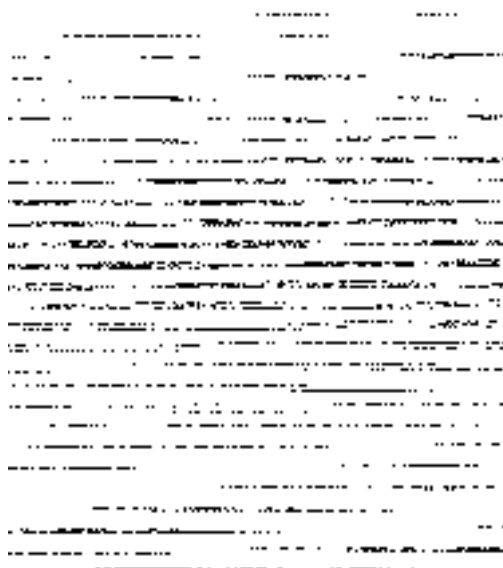
- la moitié des Canadiennes de plus de 16 ans ont subi au moins un acte de violence physique ou sexuelle même si neuf femmes agressées sexuellement sur dix ne le signalent pas aux forces policières;
- 550 femmes et enfants ont été assassinées par des hommes au Québec entre le 6 décembre 1989 et le 10 novembre 1999;
- l'incapacité de travail pour les problèmes de santé mentale au Québec a doublé entre 1987 et 1998, et ce sont les femmes qui sont le plus touchées;
- les femmes sont plus souvent victimes de lésions psychiques attribuables à la violence en milieu de travail que les hommes, représentant en moyenne 60,3 pour cent de la population indemnisée (par la CSST) pour ce type de lésion entre 1990 et 1997¹⁸.

C'est pourquoi nous offrons une formation qui s'adresse spécialement aux femmes et qui permet aux militantes des syndicats locaux intéressées par la prise en charge des dossiers de la condition féminine de développer leurs connaissances et leurs expertises. Ces militantes pourront ensuite contribuer à soutenir les victimes de violence et de harcèlement et seront sûrement des ressources importantes à considérer.

De plus, nous pouvons compter sur divers documents ou brochures déjà produits qui sont des outils de référence importants, que ce soit sur la violence conjugale ou sur les relations amoureuses, sur ce que sont la violence et le harcèlement au travail et comment ils se manifestent dans notre milieu de travail avec la brochure *La violence en milieu de travail : tolérance zéro*, ou que ce soit sur la nécessité d'agir pour contrer la banalisation de la violence ou éradiquer le harcèlement sexuel par la participation à des sessions de formation portant spécifiquement sur cette question. Tous ces outils sont disponibles et peuvent faciliter le travail à réaliser lors de situations concrètes à analyser.

De plus, nous croyons que les interventions, comme cela est souligné dans ce document, doivent s'appuyer sur une analyse concrète de chaque situation et tenir compte de chaque problématique. Dans ce sens, nous pensons qu'il est indispensable de considérer la culture des femmes ou les façons spécifiques de communiquer dans les milieux de travail. Bref, il faut tenir compte de la gestion des émotions. Cela peut faire toute la différence et nous permettre d'accomplir des pas plus importants dans la lutte contre la violence et le harcèlement.

On peut aussi se documenter sur les divers outils de sensibilisation produits à l'occasion de la Marche mondiale des femmes, outils portant spécifiquement sur tous les phénomènes de la



18. Données tirées du *Rapport du Comité interministériel sur le harcèlement psychologique au travail*, 2001; Collectif masculin contre le sexisme, 1999; « Femmes et santé », *La Gazette des femmes*, 2001

violence touchant les femmes dans notre société. La violence et le harcèlement que nous vivons au travail en font partie !

LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ AU TRAVAIL

La question de la violence et du harcèlement au travail se pose tout autant dans le champ de la santé et de la sécurité au travail que dans celui de la condition féminine.

Rappelons d'abord que d'éliminer le danger à la source est et demeure notre objectif principal pour toutes les questions où la sécurité et l'intégrité physique et psychologique de nos membres sont mises en cause.

Il faut donc chercher en profondeur les causes à l'origine de cette violence ou de ce harcèlement et poser un diagnostic global sur l'organisation du travail et sur la culture dans laquelle elle baigne.

Cette recherche des causes orientera les actions à poser pour vraiment s'attaquer à la source du problème.

Dans tous les cas, il est de la responsabilité de l'employeur de maintenir un milieu de travail sain et sécuritaire pour toutes et tous. Et nous devons y travailler. En plus de la session de formation « santé mentale et organisation du travail », les différents guides produits par les fédérations, le feuillet sur le modèle intégrateur, sont d'autres outils déjà disponibles pour nous aider à faire les liens nécessaires sur toutes ces problématiques. Nous comptons développer bientôt des outils diagnostiques sur ces questions.

Il est aussi de notre devoir de faire respecter le droit des victimes à la réparation. Les éléments contenus dans la présente brochure peuvent nous guider en ce sens. Nous devons aussi nous tenir au courant des derniers développements juridiques pour pouvoir bien orienter nos représentations en faveur des victimes et de membres impliqués dans ces situations délicates de violence et de harcèlement.



Chapitre 4

LES RECOURS



Les recours juridiques ouverts en cas de harcèlement ou de violence en milieu de travail sont les suivants :

S'il s'agit d'une lésion professionnelle au sens de la Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles (LATMP) :
Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST)

En cas de lésion professionnelle au sens de la LATMP, le seul recours possible pour être indemnisé sera la réclamation à la CSST. C'est là le sens des arrêts *Béliveau-St-Jacques* (de la cour suprême) et *Genest* (de la Cour d'appel).

Dans l'arrêt *Béliveau-St-Jacques*¹⁹, la Cour suprême a écarté toute possibilité de poursuite en dommages contre l'employeur ou le « compagnon » de travail harceleur lorsque la victime a été compensée en vertu du régime des accidents de travail (LATMP). Selon la cour, les articles 438 et 442 de la LATMP font en effet échec à toute réclamation civile, même celles fondées sur la Charte des droits pour harcèlement.

La Cour d'appel dans *Genest c. CDP*²⁰ pousse le raisonnement plus loin. Elle statue que l'interdiction de poursuite civile vaut même dans les cas où aucune réclamation n'aurait été présentée à la CSST. Pour la cour :

La prohibition de recours multiples contre l'employeur d'une victime de lésion professionnelle ne saurait découler du choix de cette dernière de recourir ou non à l'indemnisation en vertu de la LATMP. Cette option ne lui est pas offerte puisque l'article 438 de la LATMP lui défend d'intenter une action en responsabilité civile en raison de sa lésion professionnelle. Toute autre interprétation aurait pour effet de rendre optionnel le régime d'indemnisation de la LATMP et de contourner l'interdiction énoncée à l'article précité.

Qu'on le veuille ou non, donc, 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 devra donc faire l'objet d'une réclamation à la CSST, ne serait-ce que pour faire établir s'il s'agit oui ou non d'une lésion professionnelle.

Notons que selon l'arrêt *Genest* il serait possible, même en cas de lésion professionnelle, de s'adresser au Tribunal des droits de la personne mais **pas** pour obtenir des dommages; seulement pour qu'il rende des ordonnances de redressement en vue de faire cesser la violence ou le harcèlement.

On peut se demander toutefois si ces pouvoirs de redressement existent lorsque le salarié est régi par une convention collective ou si, dans un tel cas, seul l'arbitre pourrait agir ? (Voir p. 75)

Notons par ailleurs la décision rendue dans *Chagnon c. Marché Bel-Air*²¹ où la Commission des lésions professionnelles (CLP) conclut qu'on peut, dans certains cas, exercer un droit de refus (art. 12 de la Loi sur la santé et la sécurité du travail) pour harcèlement au travail. On pourrait donc demander l'intervention préventive d'un inspecteur de la CSST.

19. [1996] 2 RCS 345
20. DTE 2001T-99
21. [2000] CLP 388, voir
contra : *Imbeau c. Collège
Maisonnette*, 47510-60-
9301, 20 décembre 1994,
Monique Billard

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

Comme il se pourrait que la réclamation à la CSST soit rejetée — parce que ne constituant 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.

Le grief pourra reprocher à l'employeur le harcèlement ou la violence qu'il fait subir par le biais de ses cadres ou représentants et le fait qu'il n'a pas pris les mesures nécessaires pour que cesse ce harcèlement, le tout en violation de la convention collective et de la Charte.

Si le harcèlement ou la violence est plutôt le fait de compagnons de travail ou de la clientèle ou même de tiers à qui l'employeur permet l'accès à l'entreprise, le grief pourra, là encore, reprocher à l'employeur d'avoir omis ou refusé de prendre les mesures nécessaires pour que cesse le harcèlement ou la violence. Le grief pourrait aussi reprocher à l'employeur 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 salarié, le tout en violation de la convention collective et de la Charte des droits.

Rappelons que, selon les arrêts *Weber*²² et *O'Leary*²³ de la Cour suprême, il n'est pas nécessaire que la convention comporte une clause expresse sur cette question. Il suffit de pouvoir la raccrocher implicitement à une matière prévue à la convention collective (exemple : l'engagement à traiter les salariés avec justice, l'interdiction de discrimination, le régime d'absence maladie, les dispositions sur la santé-sécurité, les droits de gérance, etc.). Il paraît évident que seul l'employeur peut faire cesser le harcèlement et fournir un milieu de travail exempt de violence en vertu de ses droits de gérance. Partant, le harcèlement et la violence en milieu de travail sont des matières nécessairement arbitrables, selon nous²⁴.

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. Qui plus est, une telle ordonnance pourrait être émise provisoirement par l'arbitre saisi du grief, et ce, jusqu'à ce qu'il ait statué sur le fond. La jurisprudence arbitrale est toutefois souvent exigeante quant aux conditions d'octroi de telles ordonnances provisoires (urgence, préjudice grave).

22. [1995] 2 RCS 929

23. [1995] 2 RCS 967

24. Voir par exemple *Steinberg* [1989T1206] et *Municipalité St-Georges*, [1996] TA 881

Commission et Tribunal des droits de la personne

La question de la plainte à la Commission des droits (CDP) ne se pose évidemment que pour les cas où le harcèlement serait fondé sur un motif de discrimination prohibé par la Charte (ex. : sexe, race, religion). 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 (TDP). Toutefois, 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. En effet, un débat fait actuellement rage quant à la portée à donner aux arrêts *Weber* et *O'Leary* (précités). Certains prétendent que ces jugements font en sorte de renvoyer aux seuls arbitres de grief tout litige survenant dans le cadre de la relation d'emploi, et ce, même si le litige impliquerait une violation de la Charte des droits.

Le Tribunal des droits, de son côté, rejette ce point de vue et estime que les salariés syndiqués doivent, eux aussi, pouvoir s'adresser à la Commission et au Tribunal des droits. Pour le Tribunal des droits, les arrêts *Weber* et *O'Leary* ne peuvent priver le tribunal de sa compétence²⁵. Ce débat est actuellement pendant devant les tribunaux supérieurs qui devront trancher. En attendant, 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. Tant que la Cour d'appel ou la Cour suprême n'auront pas tranché définitivement cette question, il paraît donc incertain de s'adresser à la CDP. Cela est malheureux et c'est pourquoi 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 par contre ne se pose pas si le harceleur est un autre salarié, puisque l'arbitre n'a pas compétence sur les litiges entre salariés. On peut donc porter plainte à la CDP contre le cosalarié harceleur; de même lorsque le harcèlement est le fait de clients de l'employeur. Dans ces deux cas donc, la plainte serait sûrement recevable, l'arrêt *Weber* n'ayant pas d'application.

Rappelons que le recours en vertu de la Charte passe obligatoirement par une plainte à la Commission des droits. Celle-ci fera enquête et, le cas échéant, portera le recours devant le TDP pour la victime.



25. Voir *Caras* [97T161] et *Résidences Laurendeau-Louvain* [99T738]

Conclusion

Nous souhaitons que la lecture de cette brochure facilite vos interventions et suscite la réflexion à poursuivre avec les équipes syndicales responsables des interventions et du soutien à donner aux travailleuses et travailleurs vivant des situations de violence ou de harcèlement.

Nous voulons insister encore sur l'importance de se saisir de la démarche-type de prévention qui vous a été présentée. En effet, cette démarche ne pourra régler de façon miraculeuse tout problème rencontré ou s'y appliquer mécaniquement. Les illustrations et analyses contenues dans ce texte sont éloquentes à cet égard. Elles montrent bien que l'on se doit d'identifier et d'analyser les situations, de prendre le temps de causer et d'écouter les travailleuses et travailleurs qui souffrent quotidiennement de la violence et du harcèlement. Devant ce problème, des initiatives innovatrices devront émerger en s'appuyant sur toutes les volontés conscientes de la nécessité d'intervenir afin d'éviter que les situations ne se dégradent encore davantage.

Pour ce faire, le rôle et l'engagement des responsables syndicaux prennent toute leur importance. Ces responsables doivent prendre le temps d'établir un véritable travail d'équipe. Ce travail doit s'appuyer sur une grande complicité, sur l'échange des diverses expériences et sur la volonté de répondre aux besoins exprimés. Nous pouvons compter sur l'expertise acquise dans le cadre du travail professionnel, sur les acquis et la connaissance du milieu de travail au niveau de l'organisation du travail ou sur la connaissance personnelle des membres de notre syndicat. De plus, l'expérience syndicale acquise par l'application de la convention collective et des lois en santé-sécurité du travail est un autre atout à ne pas négliger.

Bref, il faut utiliser nos acquis, les partager et ainsi travailler activement à faire changer les situations.

Oui, s'engager dans une démarche de prévention de la violence et du harcèlement comporte des exigences et un investissement personnel important, mais c'est la seule voie qui puisse nous permettre de militer activement pour que change véritablement notre milieu de travail.

Nous espérons que le contenu de cette brochure vous aura donné le goût d'utiliser les informations reçues et que vous pourrez les adapter à vos besoins tout en améliorant les outils à partir de vos expériences propres.

C'est en fait un défi collectif immense que nous vous proposons de relever car il s'agit de faire changer les mentalités et les façons de faire dans nos milieux de travail. Cela veut dire agir afin que l'on cesse de banaliser les phénomènes de violence et de harcèlement, se tourner vers les victimes avec une ferme volonté d'apporter du soutien et agir à la source de ces problèmes afin de protéger globalement la santé de nos membres.

Nous le savons, le travail sera long et nécessitera beaucoup de patience et de détermination mais *Agir avant la tempête*, c'est aussi avoir la capacité de faire changer les choses, de souffler sur les vents froids et la bise hivernale et de faire revenir le soleil dans nos milieux de travail.

Bon travail à toutes et à tous !



Références

- CLOUTIER, S. « Le harcèlement professionnel. Une notion en voie de définition », *Le Bulletin. La chronique de l'itinérant électronique*, 1999
[www.grondinpoudrier.com/Publications/Bulletins/Scdec99.htm]
- Collectif. *Agir pour contrer la banalisation de la violence en milieu de travail*, Production conjointe CSN, CSQ, FTQ, CINBIOSE ET SAC-UQÀM, 2000
- CSN. *La violence en milieu de travail - tolérance zéro!*, 1997
- CSN. *Déclaration de principe*, 1999
- DAGENAIS, Lucie avec la collaboration de France BOILY. « Étude sur la dimension psychologique dans les plaintes en harcèlement au travail », Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, document de travail, 2000
- HIRIGOYEN, Marie-France. *Le harcèlement moral*, Paris, Syros, 1998
- LEYMANN, Heinz. *Mobbing*, Paris, Seuil, 1996
- LIPIANSKY, E. Marc. « La formation interculturelle consiste-t-elle à combattre les stéréotypes et les préjugés ? » [<http://www.dfjw.org/paed/texte/stereofr3.htm>]
- MOREAU, Nicole. *Rapport du comité interministériel sur le harcèlement psychologique au travail*, ministère du Travail, Québec, 2001