

PRÉVENTION DE LA VIOLENCE EN MILIEU DE TRAVAIL PERSPECTIVE QUÉBÉCOISE ET CANADIENNE

JOHANNE DOMPIERRE*, SERGE ANDRÉ GIRARD**, DENIS LALIBERTÉ***, MARC BÉGIN****

RÉSUMÉ

Le présent article a pour but de jeter un regard sur la prévention de la violence au travail au Québec et au Canada. Tout d'abord, les définitions et les législations canadienne et québécoise au regard des différentes formes de violence au travail seront exposées. Puis, après avoir établi la pertinence des programmes de prévention contre la violence en milieu de travail, seront décrits les différents types de programmes, et seront présentées les mesures mises en place dans bon nombre d'organisations, ainsi que les ressources disponibles au Québec et au Canada pour prévenir la violence en milieu de travail. Finalement, deux interventions visant à lutter contre la violence au travail seront présentées : l'une en milieu hospitalier et l'autre en milieu scolaire. Chacune de ces interventions fera l'objet d'un certain nombre de constats concernant l'implantation des structures et des procédures recommandées dans la documentation nord-américaine lors de la mise en place d'un programme de prévention de la violence au travail.

MOTS-CLÉS

législation, prévention, programme, violence au travail.

SUMMARY: PREVENTION OF VIOLENCE AT WORK IN QUEBEC AND IN CANADA

This article aims to look at the workplace violence prevention in Quebec and in Canada. First, the definitions and the legislations of the many forms of workplace violence will be provided. Then, the relevance of the prevention programs against workplace violence will be established. After, three types of programs will be described with the measures that organizations can implement and the resources they can use in regard of workplace violence. Finally, two interventions aiming to fight against the workplace violence will be presented, one held in a very large hospital and the other one held in four different schools. For each of these two interventions, some comments will be made concerning the implementation of the structures and the procedures usually recommended in north american documentation.

KEY WORDS

legislation, prevention, program, workplace violence.

Au Canada, la croissance de la violence au travail serait fulgurante, pouvant atteindre jusqu'à plus de 80 % selon les provinces⁽¹⁾. Bien que le phénomène de la violence tienne une place de plus en plus grande dans la couverture médiatique, il est toutefois difficile d'affirmer catégoriquement qu'il y a plus de violence de nos jours. D'une part, la perception et la définition de la violence se sont transformées au cours des deux dernières décennies : au départ, la définition de la violence revêtait une portée physique, par la suite elle est devenue aussi sexuelle, puis sa forme psychologique (ou morale) est maintenant de plus en

plus reconnue. D'autre part, les efforts de prise de conscience de la violence en général ont peut-être porté leurs fruits en rendant les gens plus vigilants et moins tolérants face aux manifestations de violence.

Le présent article a pour but de jeter un regard sur la prévention de la violence au travail au Québec et au Canada. Tout d'abord, les définitions et les législations canadienne et québécoise au regard des différentes formes de violence au travail seront exposées. Puis, après avoir établi la pertinence des programmes de prévention con-

*Professeur au Département des relations industrielles,
Université Laval, Sainte-Foy, Québec, Canada G1K 7P4
Tél. : 1 418 656 2131, poste 2513 – Fax : 1 418 656 7688

johanne.dompierre@rli.ulaval.ca

Agent de recherche, *Médecin-conseil,
Direction de la santé publique de Québec

****Psychologue,

Centre hospitalier de l'Hôtel-Dieu de Lévis, Québec

tre la violence en milieu de travail, seront décrits les différents types de programmes, et seront présentées les mesures mises en place dans bon nombre d'organisations, ainsi que les ressources disponibles au Québec et au Canada pour prévenir la violence en milieu de travail. Finalement, deux interventions visant à lutter contre la violence au travail seront présentées : l'une en milieu hospitalier et l'autre en milieu scolaire. Chacune de ces interventions fera l'objet d'un certain nombre de constats concernant l'implantation des structures et des procédures recommandées dans la documentation nord-américaine lors de la mise en place d'un programme de prévention de la violence au travail.

DÉFINITION ET CADRE LÉGAL DE LA VIOLENCE

La violence au travail pouvant prendre plusieurs visages, une grande variété d'appellations jalonnent la documentation québécoise : violence psychologique, physique, sexuelle et financière, violence organisationnelle et hiérarchique, harcèlement psychologique ou persécution (*mobbing*), intimidation, harcèlement administratif ou abus de pouvoir, violence occupationnelle, comportements antisociaux au travail⁽²⁻⁶⁾. Cette multiplicité de concepts rend difficiles les comparaisons d'une étude à l'autre et témoigne de la nouveauté de l'intérêt porté à cette problématique. Très tôt, les chercheurs québécois ont été grandement influencés par la documentation européenne et américaine^(7,8). Mais à la différence des écrits américains centrés presque exclusivement sur la violence physique en milieu de travail, les chercheurs québécois ont également été très préoccupés par la violence psychologique.

D'une façon générale, le terme "violence au travail" réfère à la violence faite au personnel dans l'exercice de ses fonctions, pas uniquement sur les lieux de travail proprement dits, mais dans toutes circonstances où s'effectue le travail. Par exemple, c'est le cas du personnel infirmier effectuant des visites à domicile, ou encore du personnel qui, grâce aux nouvelles technologies, peut effectuer sa prestation de travail à son domicile. L'expression "violence en milieu de travail" implique que la violence peut être exercée par un supérieur, un collègue, un fournisseur, un client ou par toute autre personne avec qui le personnel peut entrer en contact dans le cadre de son travail⁽⁹⁾. Quant aux autres termes utilisés pour désigner les multiples formes de la violence, ils peuvent être catégorisés selon la nature de la relation entre la victime et l'agresseur (violence du supérieur sur les subordonnés ou verticale, violence entre collègues ou horizontale), selon la nature du comportement (violence physique, violence psychologique) ou encore selon la fréquence du comportement (intimidation, harcèlement). Jusqu'à tout récemment, en référence à la dimension psychologique, les auteurs québécois recouraient généralement à deux termes : violence psychologique ou har-

cèlement psychologique. Pour leur part, les gouvernements canadien et québécois, dans leurs législations récentes, ont fait le choix de privilégier l'appellation "harcèlement psychologique", ce qui devrait donner lieu à un alignement des chercheurs et des praticiens sur cette notion.

Au Canada, comme au Québec, les syndicats ont souvent été les instigateurs de la plupart des recherches sur la violence au travail, en s'associant à des chercheurs universitaires afin d'obtenir un éclairage sur le vécu de leurs membres. Jusqu'à présent, les recherches se veulent généralement descriptives du phénomène : la fréquence des événements, les caractéristiques des agresseurs et des victimes, les causes ainsi que les conséquences. Au Québec, les recherches diffusées sur la violence psychologique ont été menées presque uniquement auprès d'employés du secteur public.

Parmi les formes de violence au travail relevées dans la population en général, l'intimidation est la forme la plus répandue, touchant 18 % des répondants⁽⁵⁾. Quant aux violences à caractère sexuel et physique, elles concernent respectivement 4,5 et 3 % des répondants à cette enquête. Précisons que tant au Canada qu'au Québec le harcèlement sexuel s'inscrit dans ce que l'on appelle le "harcèlement discriminatoire" dans les Chartes des droits de la personne^(10,11). Le Code canadien du travail oblige d'ailleurs les employeurs fédéraux à établir une politique sur le harcèlement sexuel, à prévoir des mécanismes internes pour le traitement des plaintes et à en informer leur personnel⁽¹²⁾.

Au Québec, pour protéger les travailleurs contre les diverses formes de violence au travail, le législateur a fait le choix d'inscrire diverses mesures dans trois lois différentes et d'en confier l'application à trois organismes distincts. La Charte des droits de la personne interdit toute forme de discrimination ou de harcèlement fondée sur l'un des motifs suivants : sexe, race, religion, âge, déficience physique ou mentale, et orientation sexuelle⁽¹¹⁾. En vertu de cette loi, les travailleurs s'estimant victimes de harcèlement pour l'un de ces motifs peuvent porter plainte auprès de la Commission des droits de la personne. L'article 52 de la Loi sur la santé et la sécurité du travail, dont l'application relève de la Commission de la santé et de la sécurité du travail, protège les travailleurs contre la violence physique⁽¹³⁾. Enfin, les modifications apportées récemment à la Loi sur les normes du travail – en vigueur depuis le 1^{er} juin 2004 – visent à protéger les travailleurs contre le harcèlement psychologique défini comme étant "une conduite vexatoire se manifestant soit par des comportements, des paroles, des actes ou des gestes répétés, qui sont hostiles ou non désirés, laquelle porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique du salarié et qui entraîne, pour celui-ci, un milieu de travail néfaste"⁽¹⁴⁾. Une seule conduite grave peut aussi constituer du harcèlement psychologique si elle porte une telle atteinte et produit un effet nocif continu chez le salarié (art. 81.18 C.a.).

Ces nouvelles dispositions s'appliquent à tous les salariés syndiqués ou non ainsi qu'aux cadres. L'employeur a l'obligation de prendre les moyens raisonnables pour prévenir et faire cesser le harcèlement, une fois qu'il a été informé de la situation, que l'agresseur provienne de l'intérieur ou de l'extérieur de l'organisation. Pour les travailleurs syndiqués, ces dispositions sont réputées faire partie intégrante de leur convention collective et leur recours s'exerce auprès d'un arbitre qui disposera du grief contre l'employeur. Pour les travailleurs non syndiqués, l'organisme mandaté pour recevoir et entendre les plaintes est la Commission des normes du travail ; si celle-ci juge que la plainte est fondée et si les parties n'ont pas convenu d'un règlement, alors elle la défère à la Commission des relations du travail. Les victimes doivent déposer leur plainte dans les 90 jours suivant la dernière manifestation. D'autres recours sont également possibles tels que la Commission des accidents du travail et des maladies professionnelles ainsi que les tribunaux.

PERTINENCE DES PROGRAMMES DE LUTTE CONTRE LA VIOLENCE EN MILIEU DE TRAVAIL

Avant d'aborder les programmes de prévention de la violence en milieu de travail, considérons la pertinence de mettre en place de tels programmes en examinant les stratégies individuelles utilisées par les victimes et la façon dont ces dernières perçoivent l'efficacité de ces stratégies. Deux groupes québécois de chercheurs universitaires ont exploré cette question^(2,3). D'une manière générale, les stratégies relevées peuvent être regroupées en deux familles : les stratégies dites passives ou indirectes (évitement, retrait), et celles dites actives ou directes (déclaration de l'événement, recherche de soutien). Les stratégies dites actives (ou directes) sont perçues par les répondants comme étant les plus efficaces^(2,15,16). Toutefois, si elles sont laissées à elles-mêmes pour solutionner le problème, il semble que les victimes utilisent davantage les stratégies dites passives (ou indirectes). Une étude américaine menée auprès d'étudiants sur le marché de l'emploi a montré que lorsque ceux-ci sont victimes de violence, ils recourent davantage à des stratégies indirectes (ou passives) (exemple : ignorer ou éviter la personne) plutôt que directes (ou actives) (exemple : faire savoir à l'agresseur qu'il doit cesser son comportement)⁽¹⁷⁾. Il est également ressorti que les stratégies directes (ou actives) sont plus aptes à apporter des modifications au niveau de l'interaction.

L'étude de Damant, Dompierre et Jauvin, menée auprès de 200 travailleurs dans différents secteurs de l'emploi, a relevé parmi les stratégies les plus efficaces : "chercher du soutien auprès des collègues" ; "chercher du soutien auprès des proches (familles/amis)" ; "quitter les lieux" ; "déclarer au syndicat" ; "prendre un congé sans solde ou des vacan-

ces" et "discuter avec l'équipe de santé-sécurité"⁽²⁾. Il est important de noter l'absence de "déclarer au supérieur immédiat" parmi les six stratégies perçues comme étant les plus efficaces.

Même si les stratégies actives (ou directes) apparaissent efficaces, une étude-pilote, dont l'objectif était de sensibiliser toutes les catégories de personnel œuvrant dans quatre établissements scolaires et de les accompagner dans la prise en charge de la prévention de la violence dans leur milieu respectif, met un bémol notamment lorsqu'il s'agit du rôle du supérieur⁽¹⁸⁾. Selon les résultats de l'enquête menée au tout début du projet-pilote, 62,5 % des répondants ont rapporté un événement de violence au cours de l'année précédant l'enquête. Toutefois, il s'est avéré que 36,4 % des victimes ont qualifié le suivi d'aléatoire ou d'inapproprié, seulement 20,8 % ont jugé que le soutien obtenu avait été satisfaisant et, finalement, 36,4 % ont mentionné que des mesures avaient été prises à l'endroit de l'auteur de l'agression. Les raisons invoquées par les victimes qui n'ont pas déclaré l'événement sont : le manque de confiance envers la direction (33 %) ; la crainte d'être jugées négativement par leur entourage (collègues et direction) (31 %) ; le choix de régler elles-mêmes la situation (18 %) ; ou encore l'événement n'était pas jugé suffisamment grave pour être déclaré (16 %).

Dans cette étude, les répondants, interrogés sur la nature des facteurs pouvant expliquer la violence au travail en milieu scolaire, mentionnent le plus souvent en premier lieu l'absence ou la non-application de règles (21 %), ensuite la nature ou la qualité des relations interpersonnelles (17 %), les valeurs dominantes dans le milieu de vie (15 %), la tolérance à l'égard de la violence (11 %), l'exercice du pouvoir (9 %) et les dimensions inhérentes à la gestion (8,5 %). La plupart de ces facteurs relèvent donc des pratiques de gestion de l'établissement. Dans la même veine, les pistes de solution proposées par les répondants convergent également vers des pratiques de gestion ; plus précisément, les répondants souhaitent un plus grand engagement de la part de la direction. Ils désirent que la direction anime la dynamique et la prise en charge de la prévention, qu'elle assume sa responsabilité d'assurer un milieu de travail sain et sécuritaire en soutenant les différentes catégories de personnel, en aidant à la recherche de solutions et en s'impliquant pour faire cesser les agissements violents, en incitant à la déclaration des événements et, finalement, en mettant en place un suivi plus transparent.

Selon les répondants, les organisations doivent faire connaître officiellement leur position de non-tolérance à l'égard de la violence au travail et mettre en place des structures pour aider à la résolution des situations au fur et à mesure qu'elles surviennent. Les résultats suggèrent en effet qu'il est irréaliste de penser que tous les individus, d'eux-mêmes, feront cesser les situations de violence.

TYPES DE PROGRAMMES DE PRÉVENTION DE LA VIOLENCE

Pour endiguer la violence en milieu de travail, parmi les mesures préconisées dans la documentation spécialisée, il est recommandé de mettre en place un programme de prévention. Toutefois, la mise en place d'un tel programme ne peut jamais être considérée comme un moyen sûr d'éliminer complètement la violence. Par conséquent, dans l'éventualité d'une agression physique, l'organisation doit être également prête à agir pendant et après l'agression. Autrement dit, les actions proposées dans ces programmes prennent place à trois moments-clés d'un événement violent : avant l'événement (prévention ; exemple : politique contre la violence), pendant l'événement (intervention ; exemple : désigner une personne pour maîtriser l'agresseur) et après l'événement (correction/réhabilitation ; exemple : offrir de l'aide aux victimes, aux témoins et aux agresseurs). En l'absence d'études évaluatives, il n'est pas possible pour le moment de statuer sur l'efficacité des divers niveaux d'intervention. Il serait donc sage de développer une stratégie incluant plusieurs niveaux afin d'en optimiser l'impact.

RESSOURCES DISPONIBLES POUR LUTTER CONTRE LA VIOLENCE EN MILIEU DE TRAVAIL

Au Québec, le mandat de la prévention de la violence dans les organisations est confié soit au comité de santé et de sécurité au travail (dont la responsabilité est déjà de veiller à ce que le milieu de travail soit sain et sécuritaire), soit à une personne ou à un comité spécialement constitué pour traiter cette question. Il existe un grand nombre de ressources pouvant aider les organisations à mettre en place des moyens pour lutter contre la violence au travail, provenant d'organismes gouvernementaux provinciaux comme fédéraux, d'associations pour la santé et la sécurité du travail, d'associations patronales, du réseau de la santé publique, d'établissements d'enseignement ainsi que de firmes de consultants. Ces ressources mettent les outils suivants à la disposition des organisations : documents d'information et de sensibilisation ; guides d'élaboration d'un programme de prévention ou d'intervention ; voire sessions de formation. Les actions du secteur public québécois et canadien sont documentées, contrairement au secteur privé sur lequel il existe actuellement un manque flagrant de connaissances (sauf pour la violence exercée par la clientèle). Au Québec, dans les secteurs public et parapublic, la question de la violence au travail a été soulevée, principalement sous l'initiative de leurs syndicats respectifs. Sont exposées maintenant deux expériences vécues en milieux hospitalier et scolaire.

EXPÉRIENCES CONCRÈTES EN MILIEUX HOSPITALIER ET SCOLAIRE

MILIEU HOSPITALIER

Au cours des années 1990, la fonction publique québécoise a été marquée par d'importantes restrictions budgétaires, notamment dans le secteur de la santé. Ces restrictions ont donné lieu à la fusion d'hôpitaux et à la restructuration des services, ce qui a eu des répercussions notables sur le climat de travail, notamment à cause de la supplantation⁽¹⁹⁾. Parallèlement, la charge de travail s'est accrue de façon importante (dans certains secteurs), ce qui a pu occasionner, entre autres, un allongement des délais dans les services rendus à la clientèle, contribuant d'autant à engendrer frustration et colère parmi la clientèle, de même que l'insatisfaction au sein du personnel hospitalier. Ce contexte peut avoir été propice, du moins en partie, à la manifestation de comportements violents entre les membres du personnel, mais aussi de la part des patients ou encore des membres de leur famille à l'endroit du personnel. La Fédération des infirmières et infirmiers du Québec a été très active dans le travail de sensibilisation au phénomène de la violence au travail auprès de ses membres, entraînant dans son effort l'instauration d'une politique de "tolérance zéro" dans certains hôpitaux.

C'est dans ce contexte que le premier auteur de cet article a été impliqué dans ce processus dans un très grand centre hospitalier. À l'origine, l'initiative est venue d'une déléguée syndicale en collaboration avec une professionnelle des ressources humaines et d'une conseillère en santé et sécurité au travail qui ont soumis, pour consultation et adoption, une politique contre la violence auprès des décideurs et des parties intéressées. À la suite de la présentation officielle de la politique à l'occasion d'une conférence sur la violence au travail, l'étape suivante fut la constitution d'un comité de traitement des plaintes, composé initialement de trois membres : une représentante des ressources humaines, une déléguée syndicale et un professeur d'université reconnu pour son intérêt pour la problématique de la violence au travail. Le comité s'est d'abord penché sur la préparation d'un formulaire de plainte et de déclaration d'événement de même que sur l'élaboration de critères pour décider si une plainte est recevable et fondée.

Six ans après l'implantation de la politique, voici quelques conclusions qu'il est possible de dégager à ce stade-ci :

1. Au départ, chez certains employés, il y a eu une certaine confusion quant à l'étendue et à la nature du rôle du comité (certains confondaient problèmes de relations de travail et violence au travail, ce qui a eu pour effet que quelques employés insatisfaits de l'évaluation de leur rendement ont déposé une plainte contre leur supérieur en invoquant du harcèlement de sa part) ; mais des discussions entre le comité

de traitement des plaintes, le service des ressources humaines, le service des relations de travail et les divers syndicats ont fait en sorte que ce malentendu a été de courte durée.

2. Ayant constaté l'absence de plaintes portées par le personnel masculin, le comité s'est adjoint un membre masculin afin qu'un employé masculin puisse se confier à un homme s'il le désirait.

3. Était donné que, du moins dans le cas de la violence psychologique, le phénomène est de nature subjective, le recours à un comité plutôt qu'à un seul individu pour se prononcer sur un cas de violence favorise une vision plus large, ainsi qu'une plus grande confiance au moment de la prise de décision.

4. Il n'y a pas eu une avalanche de plaintes depuis l'instauration de la politique et la mise sur pied du comité ; en fait, celui-ci a reçu beaucoup plus de demandes d'information que de plaintes.

5. À cause du temps nécessité par l'enquête, il est souhaitable que plus d'une personne compétente mènent les diverses entrevues afin de ne pas surcharger le même individu.

6. Une philosophie favorisant le règlement du problème au niveau le plus près des protagonistes semble être efficace puisqu'un nombre non négligeable de problèmes se sont réglés sans que le comité n'ait eu à intervenir de façon formelle.

7. Il apparaît important que l'organisation ait accès à une ressource interne ou externe pour fournir une aide psychologique à la victime lorsque cela s'avère nécessaire ; certaines victimes pouvant être dépressives, voire suicidaires, le comité doit donc être en mesure de leur offrir une aide immédiate ou de les référer à une ressource compétente.

En conclusion, dans ce milieu hospitalier, les mesures préconisées dans la documentation spécialisée ont pu être appliquées telles quelles et se sont avérées très utiles pour l'assainissement de problèmes qui, dans certains cas, duraient depuis plusieurs années.

MILIEU SCOLAIRE

Jusqu'à tout récemment, c'est surtout la violence entre élèves qui a retenu l'attention du milieu scolaire et plusieurs actions ont été menées en vue de rendre ce milieu exempt de ce type de violence. Devant l'émergence d'une préoccupation sociétale à l'égard de la violence au travail et soutenu par les résultats d'une enquête "syndicale" sur le thème de la violence où figurait spécifiquement le problème de la violence au travail (Centrale de l'enseignement du Québec, 1998), un projet-pilote a été élaboré. Ce projet-pilote est né d'un partenariat entre la Centrale des syndicats du Québec (représentant plus de 90 % des travailleurs du monde de l'enseignement au Québec), la Fédération des commissions scolaires du Québec, la Direction régionale de santé publique de Québec et le Département des relations industrielles de l'Université Laval. L'objectif principal visé par

ce projet-pilote était d'abord de sensibiliser les membres du personnel et la direction des établissements d'enseignement au phénomène de la violence au travail, puis ultérieurement de conseiller et de soutenir les écoles dans le processus de prise en charge de ce phénomène.

Dans ce projet, la violence au travail est définie comme étant la violence exercée envers le personnel enseignant ou non enseignant dans le cadre de son travail, que ce soit par un membre de la direction, un collègue, un élève, un parent d'élève ou toute autre personne ayant accès à l'établissement scolaire. Le projet-pilote a été mené auprès de quatre écoles volontaires (une école primaire et trois écoles secondaires appartenant à quatre commissions scolaires différentes). Aucune de ces écoles ne présentait un profil particulier sur le plan des comportements violents. Ce projet prend son originalité dans le fait que divers représentants du milieu scolaire ont participé, au sein d'un groupe de travail, non seulement à l'élaboration du projet-pilote mais aussi à son implantation. La mise en œuvre de ce projet comporte cinq étapes.

Étape 1

Une enquête par questionnaire a été effectuée auprès du personnel des quatre écoles participantes⁽¹⁸⁾. La population visée par l'enquête était les 377 employés (toutes catégories occupationnelles confondues) ; de ce nombre, 278 ont répondu au questionnaire, soit un taux de participation de 73,8 %. Les caractéristiques des répondants se présentent de la façon suivante : personnels enseignant et non enseignant (69 et 31 %) ; statuts d'emploi permanent et contractuel (74 et 24 %) ; femmes et hommes (57 et 43 %) ; 35 ans et moins (32 %) ; 36-45 ans (22 %) ; 46 ans et plus (46 %). Le questionnaire conçu par les auteurs comportait deux volets :

1. Le volet "perception" (20 énoncés) (α de Cronbach = 0,80) portait sur la perception du personnel concernant les facteurs jugés potentiellement favorables, dans la documentation nord-américaine, à la manifestation des différentes formes de violence en milieu de travail.

2. Le volet "événements violents" visait à quantifier la violence selon sa forme et à décrire les événements violents selon leur auteur, le lieu et leur nature.

L'enquête couvrait la période débutant à l'automne 1999 et se terminant à l'automne 2000. On demandait aux répondants de décrire avec le maximum de détails les trois événements violents les plus récents. Les résultats indiquent que 54 % des répondants ont été victimes de violence physique, psychologique et sexuelle au cours de l'année précédant l'enquête. En moyenne, les victimes ont été soumises à trois événements violents. Il ressort que les auteurs des agressions sont le plus souvent des élèves, suivis des collègues.

Étape 2

Une formation sur la violence a été donnée par la Direction régionale de santé publique à 16 formateurs issus des milieux de travail des quatre écoles participantes, avec pour

objectif de sensibiliser par la suite le personnel enseignant et non enseignant de ces milieux. Chaque école avait désigné une équipe de quatre formateurs composée d'un représentant de la direction, de deux représentants des enseignants et d'un représentant des services professionnels ou des employés de soutien. Les principaux thèmes abordés lors de cette formation furent : les composantes des différentes formes de violence, le processus de la violence ; les conséquences pour les victimes, les témoins et l'organisation ; les déterminants individuels et organisationnels ; les facteurs aggravants, individuels et organisationnels ; les facteurs modérateurs, individuels et sociaux ; et finalement la prévention par la mise en place de mesures individuelles et organisationnelles. Un document, intitulé *Outil de sensibilisation*, renfermant les informations ci-dessus mentionnées, de même qu'un recueil d'études de cas, accompagné d'un guide d'animation, ont été remis aux formateurs⁽²⁰⁾. Chaque équipe de formateurs avait ensuite la responsabilité de sensibiliser son milieu de travail respectif. Les documents utilisés par les formateurs sont disponibles sur le site internet de la Direction régionale de santé publique de Québec (www.rrsss03.gouv.qc.ca).

Étape 3

Dans les quatre écoles, une session d'information a été donnée par l'équipe de "collègues formateurs" afin de sensibiliser les enseignants et les non-enseignants au phénomène de la violence au travail en milieu scolaire. Les principaux objectifs visés étaient : reconnaître l'existence du phénomène dans le milieu scolaire ; acquérir et partager un langage commun par rapport à la violence au travail ; faire en sorte que cette violence ne soit pas banalisée ; et, finalement, adhérer au principe selon lequel le milieu scolaire doit être un milieu sécuritaire et exempt de toutes formes de violence. Les quatre écoles ont réalisé l'activité qui s'est déroulée sur deux demi-journées. Les formateurs devaient choisir, parmi le matériel fourni, les outils qui répondaient le mieux aux besoins et aux caractéristiques de leur milieu. Le déroulement des activités était également laissé à la discrétion des formateurs : par exemple, certaines écoles ont organisé des jeux de rôles, d'autres ont réalisé des groupes de discussion.

Étape 4

Soutenir les milieux scolaires pour qu'ils puissent amorcer une démarche de prise en charge de la prévention de la violence par l'appropriation d'un certain nombre d'outils et de mesures. Après l'activité de sensibilisation, les équipes de formation ont reçu un *Guide de prise en charge de la prévention de la violence au travail*. Ce guide présente les principes directeurs (conditions préalables), les éléments constitutifs d'un programme de prévention (politique, évaluation des risques, activités à mettre en place, intervention de crise) ainsi que des outils (formulaire de déclaration de plainte, critères d'évaluation d'une plainte, plan d'intervention de crise)⁽²¹⁾.

◆ Caractéristiques de l'implantation d'un programme de prévention

En s'appuyant sur la documentation, certaines conditions préalables à l'efficacité d'un programme de prévention de la violence en milieu de travail ont été identifiés :

1. Engagement de la haute direction.
2. Implication des employés et de leur syndicat respectif.
3. Reconnaissance du phénomène et de l'importance d'agir.
4. Définition large de la violence pour englober ses différentes manifestations.
5. Adoption d'une politique de "tolérance zéro".
6. Souscrire à une démarche proactive plutôt que réactionnelle.
7. Favoriser une approche à la fois éducative et disciplinaire.
8. Prendre au sérieux et consigner chaque incident (incluant les menaces).
9. Développer une attitude de vigilance et agir promptement.

Tous ces principes ont été endossés par le comité de travail.

D'une façon générale, un programme de prévention peut porter sur trois sphères d'action : l'aménagement des lieux (exemple : aménagement sécuritaire des locaux) ; les pratiques administratives (exemple : élaboration d'une politique contre la violence en milieu de travail) ; et les compétences interpersonnelles (exemple : formation sur la résolution de conflits)⁽²²⁾. Dans la documentation nord-américaine concernant l'aménagement des lieux, il est suggéré de faire un bilan des risques associés à l'environnement (interne et externe) par une inspection des lieux, une analyse des incidents antérieurs ou encore au moyen d'un questionnaire administré au personnel afin d'être en mesure d'apporter les correctifs nécessaires. Ce type d'actions préventives visant l'aménagement des lieux est assez répandu au Québec et en Amérique du Nord en général. En effet, la plupart des établissements financiers et des services publics (aide sociale, impôts, etc.) se sont dotés de politiques à cet égard depuis quelques années. Dans le cadre du projet-pilote, le bilan a été fait au moyen du questionnaire et certains correctifs ont été apportés, tels que l'installation d'une caméra de surveillance à la porte d'entrée d'une école et l'aménagement d'un local vitré où les professeurs peuvent rencontrer les élèves et les parents d'élèves. Sur le plan des intentions, les écoles jonglent avec l'idée de réduire le nombre de portes et de relocaliser le secrétariat près de l'entrée principale, de façon à pouvoir contrôler les allées et venues des parents d'élèves ou des personnes étrangères à l'école.

Toujours selon la documentation nord-américaine, il est recommandé de mettre en place dans les milieux de travail un certain nombre de pratiques administratives, notamment : faciliter l'intégration du nouveau personnel et lui faire connaître la politique ; effectuer régulièrement un rappel de la

politique auprès de tous ; favoriser la résolution de conflits au niveau le plus près des protagonistes ; fournir aide et soutien ; évaluer régulièrement le programme et apporter les correctifs nécessaires. À ce stade-ci du projet, aucune de ces pratiques administratives n'a été mise en place.

En ce qui concerne le développement des compétences interpersonnelles, on suggère dans la documentation nord-américaine de former les membres du personnel sur les aspects suivants : apprentissage de comportements d'affirmation de soi ; détection des signes avant-coureurs de violence ; apprentissage de comportements visant à prévenir la manifestation ou l'escalade de la violence ; connaissance des moyens mis à leur disposition pour se protéger ; apprentissage de comportements d'autodéfense. Il est recommandé de fournir, aux personnes en autorité, une formation supplémentaire en communication interpersonnelle et en résolution de conflits. Dans le cadre du projet, les membres du personnel et les personnes en autorité n'ont pas reçu de formation sur l'un ou l'autre des aspects mentionnés ci-dessus. La pertinence du besoin n'a pas été ressentie par les responsables des établissements scolaires.

Il est également recommandé de planifier une intervention de crise. Cela consiste à élaborer un plan de gestion de crise, à mettre sur pied une équipe, à fournir la formation complémentaire si nécessaire, à préétablir des ententes avec les instances locales, à désigner un porte-parole pour informer les parents et s'il y a lieu les médias, à fournir aide et soutien à la victime sur les plans médical, juridique et psychologique, à offrir une intervention de crise post-traumatique (débrièvement) aux personnes présentes lors de l'agression, à faire un suivi auprès de la victime et des témoins, à prendre des mesures appropriées à l'égard de l'auteur de l'agression et, finalement, à évaluer l'intervention et à apporter les correctifs nécessaires. Au Québec, malgré l'incitation des autorités gouvernementales à l'endroit du milieu scolaire et des garderies, aucune des écoles ayant participé au projet-pilote ne semble être prête à se doter de mesures pour faire face à une éventuelle situation de crise.

Étape 5

Évaluation de l'implantation du projet et des résultats. La préévaluation du projet-pilote permet de faire quelques constats préliminaires :

1. Les conditions préalables à la réussite d'un programme de prévention sont presque toutes satisfaites. Actuellement, sept des neuf conditions ont été mises en place dans les écoles. Les points d'achoppement sont l'adoption d'une politique de "tolérance zéro" et la déclaration des incidents violents. En ce qui concerne la prise en compte des incidents, bien qu'ils les prennent au sérieux, les milieux scolaires résistent fortement à l'idée de formaliser les plaintes par écrit. Il apparaît donc assez difficile dans ces milieux restreints d'élaborer des procédures de traitement

des plaintes incluant la mise sur pied d'un comité de traitement des plaintes. Les écoles (direction, personnel et syndicat) préfèrent conserver un mode de fonctionnement informel. Leur résistance peut s'expliquer par le fait qu'il s'agit d'un milieu de vie restreint et qu'on ne veut pas être amené à juger le comportement d'un collègue que l'on côtoie tous les jours. Les mesures concrètes à mettre en place ne semblent pas convenir à ce milieu. Concernant leur réticence à adopter une politique de "tolérance zéro", l'une des explications pourrait être que les écoles croient que son application relève plutôt de la responsabilité de la commission scolaire.

2. À la suite de l'activité de sensibilisation, une visite a été faite dans les écoles afin de recueillir les commentaires des participants et d'évaluer les connaissances acquises. Le niveau de satisfaction des participants s'est révélé excellent. Le fait que la formation soit donnée par des collègues et un membre de la direction s'est avéré un aspect très apprécié par les participants, de même qu'un signe de l'intérêt de la direction à l'égard de la problématique. Dans les milieux où l'activité était obligatoire, l'appréciation des participants a été plus marquée encore.

3. Toutefois, force est d'admettre que la prise en charge n'est pas très avancée. Malgré un intérêt certain de la part des milieux scolaires, les raisons invoquées pour expliquer cet état de fait sont une charge de travail déjà bien lourde, le peu de ressources à consacrer à ce dossier et le fait que bon nombre de ces activités relèveraient de la commission scolaire plutôt que de l'école. À ce jour, les quatre écoles participantes ont encore un comité opérationnel ; ces comités de formateurs existent depuis 2000. Le fait que les victimes de violence s'adressent aux membres de ces comités pour obtenir aide, information et assistance prouve leur utilité.

À partir des résultats de l'enquête et de l'activité de sensibilisation, deux observations peuvent être dégagées :

. La première est que, bien qu'il semble que le dossier de la lutte contre la violence relève d'abord de la responsabilité de la commission scolaire, conjointement avec le syndicat, la constitution d'un comité interne est bénéfique pour écouter, conseiller et guider les victimes de violence.

. La seconde observation est que les employés ont de la difficulté à dénoncer la violence de leurs collègues.

CONCLUSION

En se référant à ces deux expériences, l'une en milieu hospitalier et l'autre en milieu scolaire, il ressort que les mesures préconisées dans la documentation nord-américaine constituent un cadre de référence utile pour élaborer un programme de prévention de la violence. Toutefois, il apparaît également que certains milieux ne sont pas en mesure d'appliquer ces mesures telles quelles et doivent apporter un certain nombre d'ajustements. La mise en place

des structures et des procédures est vraisemblablement plus facile dans les grands établissements, probablement parce que la plupart des membres du personnel s'y connaissent peu ou pas et n'ont pas nécessairement à interagir dans le cadre de leur travail. De plus, du fait de la grande taille de l'établissement hospitalier (quelques milliers d'employés), les risques de conflits d'intérêts des membres du comité sont moins élevés lors du traitement d'une plainte ; par conséquent, il est fort probable que ceux-ci se sentiront plus libres de se prononcer sur une situation donnée. *A contrario*, dans les petits établissements, ces mesures devront être nécessairement adaptées pour permettre aux gens du milieu d'agir avec liberté, sérénité et efficacité. Il semble donc que la taille de l'établissement soit un facteur déterminant dans l'application des mesures préventives.

Depuis le 1^{er} juin 2004, en vertu de la Loi sur les normes de travail, toutes les personnes œuvrant en milieu de travail ont le droit de bénéficier d'un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique, et les employeurs sont obligés de prendre les moyens raisonnables pour prévenir ce type de harcèlement et, lorsqu'une telle conduite est portée à leur connaissance, de prendre les moyens nécessaires pour qu'elle cesse. Dans ce contexte, il devient impératif d'évaluer l'efficacité des mesures mises en place afin de lutter contre la violence au travail et d'en déterminer les meilleures modalités selon les caractéristiques des milieux de travail. ■

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- 1 - ASSOCIATION DES COMMISSIONS DES ACCIDENTS DU TRAVAIL DU CANADA. Accidents du travail et maladies professionnelles : Canada 1999-2001. Mississauga (Ont.) : Association des commissions des accidents du travail du Canada, 2002.
- 2 - DAMANT D, DOMPIERRE J, JAUVIN N. La violence en milieu de travail. Université Laval : Centre de recherche interdisciplinaire sur la violence familiale et la violence faite aux femmes (CRI-VIFF), 1997.
- 3 - AUROUSSEAU C, LANDRY S. Les professionnelles et professionnels aux prises avec la violence organisationnelle. Protocole UQAM-CSN-FTQ, document n° 64. Services aux collectivités de l'UQAM, Fédération des professionnel(le)s salarié(e)s et des cadres du Québec (FPPSCQ), 1996.
- 4 - SOARES A. Quand le travail devient indécent : le harcèlement psychologique au travail ; janvier 2002 ; D11145 (<http://www.ceq.qc.ca/eav/violence/harcelem.pdf>).
- 5 - GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. Enquête sociale et de santé 1998. Collection la Santé et le Bien-être, chapitre 27, Environnement psychosocial du travail, 2^{ème} édition, 1999.

6 - SAVOIE A, BRUNET L. Les comportements antisociaux au travail. Congrès bi-annuel de l'Association internationale de psychologie du travail de langue française (AIPTLF) ; 2000 ; Rouen (France).

7 - LEYMANN H. Mobbing. La persécution au travail. Paris : Seuil, 1996.

8 - AFL-CIO. We can do something about workplace violence. États-Unis : AFL-CIO, 1995.

9 - WYNNE R, CLARKIN N, COX T, GRIFFITHS A. Guidance on the prevention of violence at work. Bruxelles : Commission européenne, DG-V, réf. CE/ V-4/ 97-014-EN-C, 1997.

10 - GOUVERNEMENT DU CANADA. Charte canadienne des droits et libertés. Loi constitutionnelle de 1982, Annexe B. Ministère de la justice du Canada, 1982.

11 - GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. Charte des droits et liberté de la personne ; LRQ C-12, 2002.

12 - GOUVERNEMENT DU CANADA. Code canadien du travail ; LR 1985, ch. L-2, 1985.

13 - GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. Loi sur la santé et la sécurité du travail ; LRQ S-2.1 (1994).

14 - GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. Loi modifiant la Loi sur les normes du travail et d'autres dispositions législatives ; LRQ (2002, chapitre 80).

15 - LEATHER P *et al.* Exposure to occupational violence and the buffering effects of intra-organizational support. *Work and Stress* 1998 ; 12 (2) : 161-178.

16 - SCHMIEDER RA, SMITH CS. Moderating effects of social support in shiftworking and non-shiftworking nurses. *Work and Stress* 1996 ; 10 (2) : 128-140.

17 - KEASHLY L, TROTT B, MACLEAN L. Abusive behavior in the workplace: a preliminary investigation. *Violence and Victims* 1994 ; 9 (4) : 341-357.

18 - GIRARD SA, LALIBERTÉ D, DOMPIERRE J. La violence au travail en milieu scolaire : portrait d'un phénomène peu connu. Direction de santé publique de Québec, 2002.

19 - WRIGHT L, SMYE M. Corporate abuse: how "lean and mean" robs people and profits. Toronto : Key Porter Books Limited, 1996.

20 - GIRARD SA, LALIBERTÉ D, DOMPIERRE J. Prévention de la violence au travail en milieu scolaire : outil de sensibilisation. Direction de santé publique de Québec, 2003.

21 - GIRARD SA, LALIBERTÉ D, DOMPIERRE J. Prévention de la violence au travail en milieu scolaire. Guide de prise en charge. Document de travail. Direction de santé publique de Québec, 2002.

22 - RUNYAN CW, ZACOKS RC, ZWERLING C. Administrative and behavioral interventions for workplace violence prevention. *American Journal of Preventive Medicine* 2000 ; 4 (Suppl.) : 116-127.