

Prévention de la violence au travail

Guide de prise en charge

Serge André Girard

Denis Laliberté

Direction régionale de santé publique de la Capitale nationale

Johanne Dompierre

Université Laval

Octobre 2005

Personne à contacter pour obtenir un exemplaire du rapport :

Madame Sylvie Bélanger
Direction régionale de santé publique de Capitale nationale
2400, avenue D'Estimauville
Beauport (Québec) G1E 7G9

Téléphone : (418) 666-7000 poste 217

Télécopieur : (418) 666-2776

Courrier électronique : s_belanger@ssss.gouv.qc.ca

Coût du rapport : 8 \$

*Total : 8,56 \$ incluant la TPS et les frais postaux
payable à l'ordre de : DSP-ADRLSSSS de la Capitale nationale*

Cette publication a été versée dans la banque SANTÉCOM

Dépôt légal : Bibliothèque nationale du Canada, 2005

Dépôt légal : Bibliothèque nationale du Québec, 2005

ISBN : 2-89496-297-5

Ce document est disponible en format PDF à l'adresse Internet suivante :

www.santeautravail.net

ou

www.dspq.qc.ca

Dans ce document, le masculin est pris dans son sens générique uniquement et désigne aussi bien les femmes que les hommes.

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements	7
Résumé	9
Introduction	11
Chapitre 1 – Phénomène de la violence au travail	13
1.1 Comment définir la violence en milieu de travail?	13
Chapitre 2 – Politique de prévention de la violence	15
2.1 Qu'est-ce qu'une politique?	15
2.1.1 Que devrait contenir une politique de prévention de la violence?.....	16
2.1.2 Pour assurer le succès du processus à long terme.....	16
2.2 Conditions préalables	17
2.2.1 Reconnaissance que la violence n'est pas une condition de travail normale ou acceptable.....	18
2.2.2 Reconnaissance du phénomène et de l'importance d'agir.....	18
2.2.3 Engagement de la direction.....	18
2.2.4 Développement d'une communauté de pensée entre la direction et les membres du personnel pour que la violence devienne un « objet de travail »	19
2.2.5 Engagement des différentes catégories de personnel et des instances syndicales et professionnelles.....	19
2.2.6 Adoption d'une définition large de la violence de manière à en englober les différentes manifestations.....	19
2.2.7 Souscrire à une démarche proactive	20
2.2.8 Favoriser une approche éducative.....	20
Chapitre 3 – Les différents volets de la prévention de la violence	21
3.1 Déclaration et traitement des événements violents	21
3.1.1 Déclaration et traitement de la plainte dans le respect du principe de la justice naturelle pour les parties en cause	22
3.1.2 La médiation	23
3.1.3 L'enquête et l'analyse des cas.....	23
3.1.3.1 L'enquête ou la collecte des faits	23
3.1.3.2 L'analyse	24
3.1.3.3 Constitution d'un comité.....	24
3.1.3.4 Suivi des recommandations.....	25
3.2 Prévention.....	25
3.2.1 Priorités d'intervention et objectifs.....	25
3.2.2 Sensibilisation et information	26
3.2.2.1 Membres du personnel et de la direction.....	27
3.2.2.2 Usagers	27
3.2.3 Plan d'action	28
3.2.3.1 Aménagement des lieux	28
3.2.3.2 Révision des pratiques administratives	29
3.2.3.3 Développement des compétences du personnel	30
3.2.4 Gestion des conflits au quotidien.....	31

3.3	Gestion des événements violents.....	32
3.3.1	Intervention de crise.....	32
3.3.1.1	Constituer une équipe de gestion de crise	33
3.3.1.2	Élaborer un plan de gestion ou d'intervention de crise	33
3.3.1.3	Fournir une formation adéquate au personnel faisant partie de l'équipe de gestion de crise	35
3.3.1.4	Prévoir les mécanismes de communication.....	35
3.3.1.5	Préétablir des ententes (modes opératoires) avec les instances policières	36
3.3.2	Premiers soins	36
3.3.3	Débriefage.....	37
3.3.4	Soutien juridique et suivi des demandes de compensation.....	37
	Conclusion	39
	Ouvrages et sites Internet consultés.....	41

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1	Principaux éléments d'une politique visant la prévention de la violence au travail	45
Annexe 2	Établir un bilan en matière de violence en milieu de travail.....	47
Annexe 3	Comment réaliser une enquête pour connaître le bilan en matière de violence.....	51
Annexe 4	Éléments pouvant être inclus dans une fiche de déclaration d'un événement violent	55
Annexe 5	Cheminement et traitement de la plainte	57

Remerciements

En cours de réalisation de ce document, plusieurs personnes ont apporté des commentaires qui ont permis d'enrichir tant le contenu que la forme. Nous souhaitons remercier de façon particulière madame Sylviane Gignac et monsieur Luc Bhérer de la Direction régionale de santé publique de la Capitale nationale ainsi que monsieur Michel Vézina du Département de médecine sociale et préventive de l'Université Laval.

Les auteurs souhaitent également remercier le précieux concours de mesdames Alyne Beaulieu, Fabienne Sasseville et Marika Munger de la Direction régionale de santé publique de la Capitale nationale.

Résumé

Subir ou être l'objet de violence dans le cadre de son emploi est anormal et inacceptable. Ce fait a incité le gouvernement du Québec à prendre des mesures législatives à l'égard de la violence psychologique. Il faut éliminer ce fléau des milieux de travail et le meilleur moyen pour y arriver est de le prévenir. La prévention de la violence implique qu'un ensemble de conditions soient présentes et que des pratiques soient introduites dans les organisations. La prévention de la violence s'articule autour de plusieurs étapes et nécessite que des énergies et des ressources y soient consacrées.

Ce document s'adresse à tous les milieux de travail, qu'ils soient syndiqués ou non et concerne tant la violence physique que la violence psychologique. Il ne s'agit pas d'un livre de recettes mais bien d'un ensemble d'activités en lien avec la prévention et la gestion de la violence en milieu de travail qui aideront à élaborer une politique face à la violence en milieu de travail. Certaines des activités visent à documenter le phénomène, d'autres soulignent l'importance de sensibiliser et d'informer les employés et la direction, de même que les usagers ou les clients. On y retrouve également des activités structurantes qui permettent de formaliser et d'encadrer la prévention et des conditions qui fournissent une assise favorable à la prise en charge. Pour ce qui est de la prévention proprement dite, elle s'articule autour des trois volets que sont les compétences et habiletés des individus, les pratiques administratives, ainsi que l'environnement de travail.

Introduction

En juin 2004, l'entrée en vigueur de mesures législatives pour contrer le harcèlement psychologique en milieu de travail, dont l'application a été confiée à la Commission des normes du travail (CNT), complétait l'éventail des législations à la disposition des entreprises et des travailleurs pour prévenir et éliminer les différentes formes de violence en milieu de travail¹. Par conséquent, les organisations désireuses (ou soucieuses) de résoudre des cas de harcèlement psychologique doivent mettre en place des mesures pour faire cesser les comportements à caractère violent afin d'éviter que leurs employés ne soient obligés de recourir à une autre instance, soit par un arbitrage de grief pour les employés en milieu syndiqué² ou le traitement de la plainte par la Commission des relations de travail (CRT) de la CNT pour les employés non syndiqués de même que les cadres. Outre la cessation des comportements violents, les organisations auront également avantage à se doter de moyens visant la prévention de la violence en milieu de travail. Les moyens et les mesures proposés dans le présent document correspondent au premier niveau d'action (à l'interne) et visent justement à faire en sorte que les individus n'aient pas besoin de recourir au deuxième niveau d'action (à l'externe), c'est-à-dire le grief ou la plainte à la CNT.

Le présent document traite de la violence au travail au sens large et s'adresse à toute personne ou à tout comité responsable de la prévention de la violence dans une organisation, que les salariés soient syndiqués ou non. Le but est d'aider à la prévention et à la résolution de cas de violence tant physique que psychologique (harcèlement et intimidation), et propose une série de mesures en amont et en aval de sa manifestation.

La prévention de la violence au travail prend appui sur un ensemble d'actions complémentaires. Pour en optimiser l'efficacité, celles-ci doivent être entreprises dans un contexte qui favorise leur succès. En effet, la prévention ou la résolution d'un problème de santé ou de sécurité du travail touchent un ensemble de pratiques, et l'atteinte des résultats escomptés nécessite parfois la mise en œuvre de plusieurs mesures.

La démarche et plusieurs des éléments de ce document devraient faire en sorte que dans les cas de harcèlement, il ne soit pas nécessaire d'utiliser un recours formel pour résoudre les problèmes, soit la procédure de grief pour les entreprises syndiquées ou, pour les milieux non syndiqués, le dépôt d'une plainte à la CNT. Ce document repose sur la prémisse qu'aucune forme de violence n'est acceptable. C'est pourquoi il importe de l'éliminer de tous les milieux de travail. Les lignes directrices pour prévenir l'une ou l'autre des formes de violence convergent. Aussi, plusieurs des

¹ La violence physique est du ressort de la Commission de la santé et de la sécurité du travail par l'entremise de la Loi sur la santé et la sécurité du travail. La définition de la Loi sur les normes du travail inclut le harcèlement lié à un des motifs contenus dans l'article 10 de la Charte québécoise des droits et libertés de la personne. Ces motifs sont la race, la couleur, le sexe, la grossesse, l'orientation sexuelle, l'état civil, l'âge sauf dans la mesure prévue par la loi, la religion, les convictions politiques, la langue, l'origine ethnique ou nationale, la condition sociale, le handicap ou l'utilisation d'un moyen pour pallier ce handicap (CNT, 2004).

² Les dispositions de la Loi sur les normes du travail en matière de harcèlement psychologique sont réputées faire partie intégrante de toute convention collective. Le salarié syndiqué qui possède un recours en vertu de sa convention collective, tel un droit de grief, devra alors utiliser la procédure qui y est prévue. Puisque l'article 123.7 de la Loi sur les normes du travail est réputé faire partie des conventions collectives, le délai pour déposer un grief pour harcèlement psychologique devient de 90 jours, même si la convention collective prévoit un délai moindre pour exercer un grief. Certaines conventions collectives pourraient prévoir un délai supérieur, le délai de 90 jours devient une norme minimale pour le motif de harcèlement psychologique.

pistes d'action proposées s'appliquent à toutes les formes de violence alors que d'autres conviennent davantage à une forme de violence donnée.

Le document propose d'abord un tour d'horizon de la problématique de la violence au travail, puis présente une série de conditions jugées propices et essentielles à l'amorce d'une démarche visant à prévenir ou à éliminer la violence en milieu de travail. L'importance de se doter d'une politique qui formalise les moyens qu'entend se donner l'entreprise pour prévenir ou contrer la violence au travail est mise en évidence. Sont ensuite présentées différentes activités visant à favoriser et à encadrer la déclaration et le traitement des événements de violence. Pour ce qui est de la prévention proprement dite, des activités visant à déterminer les objets d'intervention prioritaires, de même que la sensibilisation du personnel et des usagers et les paramètres autour desquels on peut élaborer un plan d'action sont discutés. Le document traite enfin des actions à entreprendre selon la nature de l'événement.

Un milieu de travail donné peut décider, pour différents motifs, de privilégier, la lutte contre une forme de violence plutôt qu'une autre. Ce choix peut être stratégique et acceptable s'il se traduit par une amélioration réelle des conditions de travail et s'il contribue à l'élimination, ou à tout le moins à la réduction de la forme de violence choisie. Il revient aux personnes mandatées de puiser dans ce document les éléments qui conviennent le mieux aux besoins de leur milieu et de les adapter.

Chapitre 1 – Phénomène de la violence au travail

La violence préoccupe de plus en plus de milieux de travail. Toutefois on connaît encore mal la véritable portée des interventions visant à la prévenir. La violence au travail prend différentes formes et est présente dans de nombreuses organisations. Au Québec, à l’instar de plusieurs pays industrialisés, la problématique de la violence au travail a suscité un vif intérêt de la part des milieux de travail, des milieux de la recherche et des organismes voués à la prévention. En 2003, le gouvernement québécois a jugé opportun d’adopter une loi pour aider à contrer ce problème. L’adoption de la Loi modifiant La loi sur les normes du travail, qui prévoit une série de mesures à l’égard du harcèlement psychologique, complète l’éventail des législations déjà existantes et qui s’appliquent directement ou indirectement à différentes manifestations de violence au travail.

1.1 Comment définir la violence en milieu de travail?

Chez les premiers chercheurs et intervenants à s’intéresser à ce phénomène, la notion de violence en milieu de travail se résumait principalement aux cas d’agressions physiques, de même qu’à des gestes d’intimidation très manifestes (ex. : menaces de coups ou de mort). Sont généralement en cause, dans ces cas, un employé et un client ou un usager. Selon cette conception de la violence, les altercations physiques entre collègues ou encore entre employés et membres de la direction étaient considérées comme des phénomènes très marginaux résultant, le plus souvent, de conflits interpersonnels (incompatibilité de caractère). Certains conflits peuvent perdurer de nombreuses années. La violence en milieu de travail fait maintenant place à une définition plus large et inclusive qui va bien au-delà des cas d’agressions physiques. En effet, on admet de plus en plus que plusieurs situations sans confrontation physique sont, dans les faits, des situations pouvant être qualifiées de violentes. Ces événements correspondent à de la violence psychologique.

La définition assez large de la violence au travail, adoptée par la Commission européenne en 1995, reflète l’évolution du concept et montre que la violence psychologique est considérée comme une forme de violence au même titre que la violence physique. Cette définition décrit la violence en milieu de travail comme étant :

Tout événement au cours duquel des personnes sont victimes de comportements abusifs, de menaces ou d’attaques dans des circonstances liées à leur travail et impliquant un risque explicite ou implicite pour leur sécurité, leur bien-être et leur santé.

Il convient de distinguer la violence physique de la violence psychologique. Ainsi, la violence physique renvoie à l’utilisation de la force physique (agression, assaut) ou de moyens (armes, poison, etc.) susceptibles de porter atteinte à l’intégrité physique d’une personne. Des actes tels que proférer des menaces de coups ou de mort, menacer avec un objet ou une arme, lancer un objet en direction d’une personne ou sur elle, bousculer une personne ou encore cracher sur une personne entrent dans la catégorie de la violence physique. Il en est de même pour des actes qui consistent à s’en prendre au mobilier et autres biens d’une personne ou d’une entreprise.

La violence psychologique, pour sa part, vise à déstabiliser l’équilibre émotionnel d’une personne. Selon le but poursuivi par son auteur, les moyens utilisés et la durée pendant laquelle elle se manifeste, on peut distinguer deux formes de violence psychologique. La première, l’intimidation, consiste « à remplir quelqu’un de peur en imposant sa force ou son autorité » (*Le*

Petit Robert, 2003, p. 1394) ; la seconde, le harcèlement, consiste « à soumettre [quelqu'un] sans répit à de petites attaques réitérées, à de rapides assauts incessants » (*Le Petit Robert*, 2003, p. 1244).

L'intimidation et le harcèlement se distinguent notamment sur le plan de l'intention poursuivie de même que sur le plan des moyens ou stratégies utilisés par l'auteur (ou les auteurs) pour arriver à ses fins. Dans le cas de l'intimidation, le but poursuivi est essentiellement de faire peur ou encore de blesser psychologiquement les personnes ciblées, généralement afin d'obtenir un bénéfice (immédiat) ou d'éviter une contrainte (Gendron et Roy, 1999). Dans le cas du harcèlement, les moyens déployés visent plutôt à écarter, voire à éliminer quelqu'un du milieu de travail.

On peut situer l'intimidation entre la violence physique, de par les buts poursuivis, et le harcèlement, de par les moyens utilisés. L'intimidateur recourra à des moyens comme des menaces verbales, écrites, gestuelles ou autres (autres que les menaces d'agression physique), et dans certains cas à des propos injurieux, humiliants, vexatoires ou grossiers. Dans le cas du harcèlement, l'auteur privilégiera la diffamation, le dénigrement, l'isolement et le discrédit de la personne ciblée.

On constate que la majorité des cas de violence physique ou d'intimidation mettent en cause un membre du personnel et une personne de l'extérieur de l'organisation (client, usager, proche de l'utilisateur, élève, parent d'élève, etc.). Pour cette raison, plusieurs qualifient cette violence de violence externe. Dans les cas de harcèlement, de façon générale, les antagonistes se retrouvent au sein même de l'organisation. Qu'ils mettent en cause des employés (violence horizontale : entre employés d'un même corps d'emploi ou de corps d'emploi différents), des membres de la direction et des employés (violence verticale : entre un ou des représentants de la direction et un employé), ou encore des membres de la direction et du personnel alliés contre un employé (violence mixte), les événements à caractère violent débordent rarement le contexte de l'entreprise. On qualifiera aussi cette violence de violence interne.

La législation québécoise en matière de harcèlement est plus large et intègre les notions d'intimidation et de harcèlement. L'article 81.18 de la Loi sur les normes du travail définit le concept de harcèlement de la façon suivante :

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

Une seule conduite grave peut aussi constituer du harcèlement psychologique si elle porte une telle atteinte et produit un effet nocif continu pour le salarié.

Au Québec, un système législatif couvre donc toutes les formes de violence en milieu de travail. On en retiendra qu'en aucun temps, la violence ne doit être considérée comme une condition de travail acceptable. De même, la violence ne peut constituer une façon d'exercer l'autorité. Les rapports entre les individus au sein d'une organisation doivent être empreints de respect. La violence en milieu de travail est porteuse de conséquences pour les victimes, les témoins et l'organisation. La direction, les employés, et ceux qui fréquentent l'établissement doivent garder à l'esprit que la violence n'est pas tolérée.

Chapitre 2 – Politique de prévention de la violence

Les textes de lois, les conventions collectives et la jurisprudence ont établi que le travailleur a droit à un environnement de travail sain et que, par conséquent, la violence en milieu de travail ne peut constituer une condition de travail acceptable, quel que soit le milieu de travail. Dans cette perspective, la direction a le devoir de tout faire en son pouvoir pour assurer des conditions de travail exemptes de violence. À l'instar des autres risques à la santé et à la sécurité présents en milieu de travail, la prévention de la violence nécessite la mise en place de mesures. Celles-ci sont diversifiées, complémentaires, et se doivent d'être cohérentes les unes par rapport aux autres. Compte tenu de la multiplicité des facteurs en cause dans l'apparition de la violence en milieu de travail, on ne peut espérer que l'application d'une seule mesure suffise à l'éliminer ou à la contenir de façon efficace.

Dans ce contexte, la meilleure façon pour une organisation d'agir de façon efficace, cohérente et structurée est de se doter d'une politique. Comme le capital humain joue un rôle prépondérant dans la mission de tout établissement, il semble impératif de s'engager dans cette voie. Il revient aux parties (l'employeur de par ses obligations, et les employés de par leurs responsabilités) de déterminer le contenu d'une politique en matière de violence. À cet égard, si l'employeur a le devoir d'assumer un leadership, la complexité de la problématique de la violence en milieu de travail nécessite que les employés ou leurs représentants participent à l'élaboration, à l'implantation et à l'application de cette politique.

Dans la mesure où elle est bien articulée, une politique reflète la volonté organisationnelle de prévenir le phénomène de la violence et est un lieu privilégié pour établir les principes à l'égard de la violence. Élaborée et appliquée consciencieusement, elle permet d'éliminer l'arbitraire. Il est important d'y inclure des règles et procédures clairement définies et que celles-ci traduisent un engagement à considérer toutes les plaintes et événements selon un processus préétabli.

L'analyse des textes de lois et des interventions en rapport avec la violence en milieu de travail permet de cerner les éléments que devrait contenir une telle politique. La plupart d'entre eux sont traités dans le présent document. Chacun des éléments proposés a sa raison d'être, mais le contenu de la politique peut varier sensiblement d'une organisation à une autre. Ces variations peuvent traduire les valeurs de la direction et du personnel de l'établissement et refléter l'importance accordée à la problématique de même que l'énergie (les ressources) que l'on entend y consacrer.

2.1 Qu'est-ce qu'une politique?

Une politique constitue une prise de position formelle, un énoncé de principes, voire un engagement de la direction (et éventuellement des employés) par rapport à un problème donné. Elle reflète les valeurs des parties qui ont participé à son élaboration et qui s'engagent dans son application, de même que l'orientation privilégiée pour éliminer ou contenir ce problème. L'élaboration d'une politique en matière de violence au travail est, pour l'organisation, une façon de formaliser sa volonté de prévenir ce problème et les moyens qu'elle entend prendre pour y arriver.

La violence en milieu de travail est un problème complexe qui ne pourra généralement pas être solutionné par une seule mesure, d'autant que les causes de la violence et les types d'agresseurs potentiels peuvent être de sources multiples. C'est pourquoi l'élaboration et l'adoption d'une politique en matière de violence facilitent un suivi efficace, cohérent et structuré des actions.

Les constats relatifs au problème de la violence dans les milieux de travail montrent l'importance de développer une « culture de soutien » au sein de l'organisation. Cette culture peut certainement s'exprimer clairement à l'aide d'une politique écrite, témoin institutionnel de l'engagement de la direction à adhérer à une ligne de conduite par rapport au problème.

2.1.1 Que devrait contenir une politique de prévention de la violence?

La politique doit énoncer des principes directeurs à l'égard de la violence, définir et délimiter les éléments qu'elle couvre et décrire, de façon générale, les modalités de mise en oeuvre des moyens de contrer le problème. C'est dans le cadre de la politique que l'on peut insérer un code balisant les conduites en milieu de travail. La politique devrait couvrir toutes les formes de violence (violence physique, manifestations d'intimidation, et harcèlement), et s'appliquer à toutes les personnes de l'organisation, peu importe leur statut.

La politique établira que tous les travailleurs ou les travailleuses sont responsables, dans la mesure de leurs moyens d'action bien entendu, de contribuer au maintien d'un environnement sécuritaire, par l'affirmation de soi dans le cas d'une victime présumée, et par la maîtrise de soi dans le cas d'un agresseur présumé. Enfin elle informera des modalités relatives au traitement des plaintes de même que des sanctions pouvant être appliquées. La politique aura toutefois avantage à être brève, entre autres afin de pouvoir la diffuser largement dans l'organisation. L'annexe 1 résume les principaux éléments que devrait contenir une politique relative à la violence au travail.

2.1.2 Pour assurer le succès du processus à long terme

La prévention de la violence en milieu de travail repose sur un ensemble de valeurs auxquelles adhèrent dirigeants et employés. Ces valeurs orientent la nature et la rigueur d'application des actions prises pour prévenir la violence.

Bien que l'adoption et la mise en oeuvre d'une politique soient des prérogatives de la partie patronale, la complexité du problème et de ses solutions oblige à une concertation. Le processus conduisant à l'élaboration d'une politique en matière de violence constitue une occasion de collaboration entre les différentes parties. En outre, une telle politique ne doit pas être statique. Sa mise à jour doit être un souci constant. La prise en compte des connaissances nouvelles et des expériences vécues demeure une condition d'efficacité et de succès. La diffusion de la politique devrait occuper une place majeure dans la stratégie de lutte contre la violence dans le milieu de travail. Il faut que tous, agresseurs potentiels comme victimes potentielles, sachent que la violence, quelle qu'en soit la forme ou l'intensité, ne sera tolérée ni par les employés, ni par la direction, et que toute personne ayant un comportement violent à l'égard d'un membre du personnel ou de la direction s'expose, peu importe son statut, à des sanctions, voire à des poursuites.

2.2 Conditions préalables

Il existe des conditions jugées favorables, sinon essentielles au succès de l'implantation et de l'application de démarches pour prévenir la violence. Plusieurs études qui traitent soit de la prévention en matière de santé et de sécurité du travail, soit de la prévention de la violence au travail font état de conditions favorables au succès des mesures déployées en vue de prévenir les problèmes. Ces conditions doivent être présentes ou en voie de l'être. Elles sont des indicateurs de l'engagement de la direction, des employés et de leurs représentants par rapport à la prévention de la violence au travail. Avant d'entreprendre toute action, l'organisation devrait répondre par l'affirmative aux questions suivantes :

- Les membres de la direction et du personnel reconnaissent-ils que la violence n'est pas une condition de travail normale ou acceptable?
- La direction reconnaît-elle que des problèmes de violence peuvent survenir dans l'organisation et qu'il est important d'agir pour prévenir, éliminer ou diminuer la violence en milieu de travail?
- La direction est-elle prête à s'engager dans un processus visant à prévenir, à éliminer ou à diminuer la violence en milieu de travail?
- La direction, les membres du personnel et leurs représentants syndicaux (s'il y a lieu) partagent-ils une communauté de pensée afin que la violence sous toutes ses formes soit reconnue comme un « objet de travail » pour lequel il est possible de faire de la prévention?

Ce premier groupe de questions traduit des valeurs et des attitudes par rapport à la prévention de la violence au travail. Par ailleurs, des décisions (ou orientations) doivent être prises pour maximiser les chances de succès de la démarche. Ces dimensions sont également présentées sous forme de questions et inspirées d'études portant sur la violence ou sur d'autres sujets de santé et de sécurité du travail.

- Les différentes catégories de personnel de même que les instances syndicales sont-elles engagées dans le processus?
- La définition de la violence que l'on adopte est-elle suffisamment large et offre-t-elle la souplesse voulue pour englober ses différentes manifestations?
- Le milieu est-il prêt à souscrire à une démarche proactive plutôt que réactive?
- Le milieu est-il prêt à favoriser une approche éducative plutôt que seulement coercitive ou disciplinaire?

Il convient maintenant de situer le rôle et l'importance de chacun des huit éléments évoqués ci-dessus.

2.2.1 Reconnaissance que la violence n'est pas une condition de travail normale ou acceptable

Un ensemble de mesures reconnaissent et garantissent le principe du droit de la personne humaine à vivre dans un environnement qui respecte sa dignité et dans un milieu exempt de violence et d'arbitraire. Ce principe fondamental, qui consacre le fait que la violence ne peut constituer une condition normale de travail, se retrouve dans des chartes (Déclaration universelle des droits de l'homme adoptée en 1948, Charte canadienne des droits et libertés adoptée en 1982, Charte québécoise des droits et libertés de la personne adoptée en 1975), et a guidé l'adoption de mesures législatives (Code civil, Loi sur la santé et la sécurité du travail en 1979, Loi modifiant la loi sur les normes du travail en 2003) et réglementaires. À défaut d'adhérer entièrement aux principes des chartes et des lois mentionnées ci-dessus, on peut difficilement parvenir à élaborer et à appliquer de façon efficace une politique en matière de violence.

Les parties partagent une même vision quant au caractère inacceptable de la violence. C'est donc dire que les membres de la direction et les employés adhèrent à des principes communs et s'accordent sur la marche à suivre en pareille situation.

2.2.2 Reconnaissance du phénomène et de l'importance d'agir

Reconnaître que le phénomène de la violence existe au sein de son organisation constitue une condition incontournable vers la prise en charge. Il s'agit même là, selon plusieurs intervenants, de la première condition à toute démarche visant à mettre en place des mesures pour prévenir la violence. L'annexe 2 contient une série de suggestions sur la façon, pour une organisation, d'établir un bilan en matière de violence au travail. L'annexe 3 propose une façon de réaliser une enquête dans une organisation. Les outils suivants peuvent aider à la prise de conscience de l'importance du problème de la violence et du bien-fondé d'une démarche de prévention.

- Recherche et analyse des incidents associés à la violence dans l'organisation au cours des années antérieures :
 - statistiques;
 - études de cas;
 - groupes de discussion;
 - rencontres avec des personnes en cause dans des incidents violents ou témoins de ces incidents.

- Analyse des conséquences humaines et financières de la violence en milieu de travail :
 - les victimes;
 - les témoins;
 - les usagers;
 - l'organisation.

2.2.3 Engagement de la direction

L'engagement de la direction est un autre élément essentiel et un gage de succès en matière de prévention en santé et sécurité du travail. Lorsque la direction s'engage dans la voie de la prévention, elle fait en sorte que le dossier avance, que les décisions et les orientations

stratégiques tiennent compte de la préoccupation de la direction pour cette question. Il en est de même pour la prévention de la violence au travail. Dans la mesure où la violence au travail devient un objet de préoccupation important pour la direction, la probabilité que des actions concrètes soient entreprises augmente. Un des premiers gestes concrets de la direction – signe de son engagement – est d’entériner la politique de prévention de la violence et d’en favoriser la diffusion.

2.2.4 Développement d'une communauté de pensée entre la direction et les membres du personnel pour que la violence devienne un « objet de travail »

La responsabilité de la prise en charge de la prévention de la violence revient à l’employeur. Toutefois, la probabilité de succès des activités visant à structurer ou à rendre effective cette prévention risque d’être amoindrie si les actions proposées ne prennent pas en considération les préoccupations des différentes catégories de personnel de l’établissement et, à plus forte raison, des groupes les plus exposés. Toutes les parties doivent travailler à l’atteinte du même objectif, soit : se donner un milieu de travail exempt de violence.

Ces premiers éléments constituent une assise essentielle à l’amorce d’une démarche préventive en matière de violence. Les dimensions ci-dessous, qui améliorent sensiblement les chances de succès de la démarche, doivent également être prises en compte.

2.2.5 Engagement des différentes catégories de personnel et des instances syndicales et professionnelles

Aucune organisation, même dotée d’une politique écrite et bien articulée, ne peut parvenir à éliminer la violence si elle n’a pas la collaboration des employés, qui en sont potentiellement les premières victimes ou les témoins ; si le personnel a été exclu de l’élaboration de la politique, il sera moins enclin à appliquer les mesures proposées. Dans le même esprit, un groupe d’employés ne peut penser à résoudre seul les problèmes de violence si la direction n’est pas partie prenante. Les milieux doivent faire preuve de cohérence dans l’application et l’interprétation des mesures préventives proposées.

Cela implique que la direction s’engage à donner suite à tous les événements qui lui sont signalés. Pour les employés, cet engagement signifie que toute manifestation de violence à leur endroit ou dont ils sont témoins sera portée à la connaissance de la direction, et qu’aucune forme de violence ne pourra être exprimée à leur endroit. Ainsi les agresseurs, qu’ils soient employés, élèves, clients ou usagers, sauront que les gestes de violence de leur part seront réprochés et passibles de sanctions.

2.2.6 Adoption d'une définition large de la violence de manière à en englober les différentes manifestations

Dans une approche de prise en charge de la violence, il convient d’adopter une définition large et inclusive de la violence, de façon à tenir compte des multiples formes de violence reconnues aujourd’hui, même si elles ne sont pas toutes présentes au moment des travaux d’élaboration de la politique, car chacune des formes décrites (physique, psychologique – intimidation et

harcèlement) est susceptible de se manifester. Il faut garder à l'esprit que la violence n'est pas seulement le fait de la clientèle.

2.2.7 Souscrire à une démarche proactive

Pourquoi attendre qu'une situation se dégrade ou que survienne un événement fâcheux ? Le gestionnaire comme l'employé doivent être constamment vigilants quant aux situations qui pourraient entraîner directement ou indirectement de la violence. Ainsi, à l'occasion d'un réaménagement des lieux de travail, on veillera à ce que le plan envisagé ne contribue pas à accroître le risque plutôt qu'à le réduire (par exemple, faire en sorte que le travailleur ne soit pas isolé). Dans le même esprit, une révision de certaines pratiques ayant pour effet une réduction de la qualité du service à la clientèle (perçue ou réelle) pourrait engendrer des situations conflictuelles entre des employés et des usagers, ou encore entre collègues de travail.

2.2.8 Favoriser une approche éducative

Les interventions en matière de violence ne doivent pas être associées uniquement aux sanctions ou à la coercition. Il ne s'agit pas seulement de décourager les comportements violents en milieu de travail, mais également d'encourager l'expression de comportements « civiques », respectueux, par une approche éducative. Il importe donc de travailler à la fois sur l'éducation et sur la possibilité de sanctionner des actions jugées inacceptables.

Dans un contexte où l'on souhaite encourager les victimes à déposer une plainte, ou encore faire en sorte que les agresseurs reconnaissent leurs torts et cessent leurs comportements violents, une approche éducative (par l'entremise d'un code de conduite, par exemple) donne dans la plupart des cas de bons résultats. Les stratégies punitives ont leur place, mais elles doivent être proportionnelles à la gravité et au caractère de récidive de la faute commise.

Chapitre 3 – Les différents volets de la prévention de la violence

Le fait de respecter les conditions dites préalables, d'adhérer aux principes (valeurs et attitudes) déjà évoqués et de se doter d'une politique en matière de violence fournit un soutien aux actions de prise en charge. La prise en charge proprement dite exige de disposer d'outils ou de moyens pour structurer et articuler les actions. Il n'existe pas aujourd'hui de recette éprouvée pour éliminer la violence au travail. Il est donc important et prudent d'adopter une démarche systématique et dynamique qui permette d'apporter des correctifs en cours de route.

La prévention de la violence en milieu de travail se traduit par l'implantation d'un ensemble d'activités qui touchent l'un ou l'autre des trois volets suivants : l'environnement de travail, les pratiques administratives et les compétences des individus.

3.1 Déclaration et traitement des événements violents

Porter plainte est une étape importante et essentielle en matière de violence, et ce, quel que soit le type de violence. La victime présumée doit écrire et signer la plainte qu'elle dépose. Il s'agit donc d'un acte officiel par lequel elle signifie à l'organisation qu'elle juge inacceptable la violence éprouvée dans le cadre de son travail. Cette action équivaut à signaler que les actions de son supérieur immédiat (à moins qu'il soit en cause) ne sont pas parvenues à régler la situation et que des mesures doivent être prises pour que cette situation cesse. Le délai prévu par la loi pour le dépôt d'une plainte en matière de harcèlement est fixé à 90 jours de la dernière manifestation. Certaines conventions collectives prévoient toutefois un délai supérieur.

Si le fait de porter plainte a un caractère formel, son traitement doit être empreint de rigueur, de confidentialité, de transparence, de respect et d'objectivité. La procédure pour formuler une plainte doit donc être connue et accessible. La personne qui porte plainte doit pouvoir y recourir sans craindre de faire l'objet de représailles. Cette procédure s'apparente à la déclaration d'un accident du travail.

Quant à la personne qui reçoit la déclaration ou la plainte, elle doit être perçue positivement (ou favorablement) dans son milieu, et jugée crédible par l'ensemble du personnel. Cette responsabilité est souvent confiée à la personne chargée de l'application (de l'administration) de la politique en matière de violence. À moins d'être elle-même en cause, cette personne reçoit la plainte, recueille les faits auprès de la victime (ou du plaignant), fait une première entrevue avec le plaignant et procède à un premier traitement de la plainte. L'annexe 4 présente une liste d'éléments que peut contenir un formulaire de déclaration d'événements violents. Voici quelques lignes directrices à respecter dans la conduite de l'entrevue au moment du dépôt de la plainte :

- laisser la personne décrire les faits en ses propres mots et en détails;
- s'en tenir à la description des faits et non à leur interprétation;
- s'assurer que la compréhension traduit bien les propos de la personne;
- noter les suggestions faites par la personne pour corriger ou éviter la répétition d'une pareille situation;
- faire lire et signer la plainte par la personne;
- informer la personne des étapes ultérieures du cheminement du dossier;
- vérifier si la victime présumée consentirait à une médiation.

Certaines pratiques en matière de violence au travail prévoient que l'employé se croyant victime de violence puisse recourir au Programme d'aide aux employés (PAE) pour discuter des événements et valider son point de vue par rapport à la situation. On peut croire qu'une fois cette consultation faite, l'employé a plus d'assurance quant à la véracité de sa plainte.

Une fois la plainte déposée, la personne qui la reçoit a en main, en principe, des informations qui lui permettent d'évaluer si la plainte est recevable, c'est-à-dire s'il s'agit bel et bien d'un cas pouvant être associé à de la violence et non, par exemple, d'un problème de relations de travail. L'annexe 5 présente le cheminement possible d'une plainte. À la suite du dépôt de la plainte, la personne responsable doit :

- dans un court délai (environ cinq jours ouvrables), confirmer par écrit à la partie plaignante qu'un dossier a été ouvert et que le traitement de ce dossier est entrepris;
- analyser les faits allégués par la partie plaignante pour s'assurer qu'ils correspondent aux définitions adoptées par l'organisation ou à celles des textes législatifs;
- si la plainte ne correspond pas aux définitions, orienter le plaignant vers l'instance appropriée;
- aviser la personne visée par la plainte de la réception d'une plainte à son égard et lui communiquer la teneur des allégations;
- proposer aux parties la médiation.

3.1.1 Déclaration et traitement de la plainte dans le respect du principe de la justice naturelle pour les parties en cause

La procédure relative au dépôt d'une plainte de même que le choix de la personne mandatée pour recevoir les plaintes peuvent sembler des formalités mais dans les faits, ces deux éléments jouent un rôle déterminant dans le succès des actions visant à prévenir la violence au travail. La loi reconnaît l'importance de la déclaration des événements mais sous-estime les résistances auxquelles on peut se heurter dans les milieux de travail. Différents facteurs personnels (la victime se sent responsable de ce qui lui arrive, craint que ses compétences soient remises en question, craint les sanctions, etc.) ou organisationnels (peu de soutien de l'environnement professionnel, l'environnement professionnel rejette le blâme sur la victime ou attribue la situation à un conflit de personnalité, etc.) influencent la propension des personnes à déclarer un événement.

Si la partie plaignante juge que le traitement de son dossier est inadéquat, elle a toujours la possibilité d'adresser sa plainte à la Commission des normes du travail si elle n'est pas syndiquée. Si elle est syndiquée, elle peut déposer un grief à son syndicat.

Par ailleurs, dans la mesure où la plainte est jugée fondée, la personne responsable de l'application de la politique peut, avant d'entreprendre la tenue d'une enquête, proposer la médiation aux parties. La médiation peut être proposée à chacune des étapes du processus, et ce, même si la plainte n'est pas fondée, puisque la situation présente un problème pour la partie plaignante. La médiation peut s'avérer un moyen de remettre le compteur à zéro pour la personne aux prises avec ce type de situation.

3.1.2 La médiation

La médiation est un recours fortement recommandé par la Commission des normes du travail, que ce soit avant la tenue de l'enquête ou à tout autre moment au cours du processus. Cette démarche incombe habituellement au responsable de la politique, mais elle peut être confiée à une autre personne jugée crédible par les parties prenantes. La médiation vise à régler à l'amiable, à la satisfaction des parties, le litige qui a fait l'objet d'une plainte. Il n'y a pas de délai prescrit, mais le processus de médiation devrait être amorcé dans les quinze jours suivant le dépôt de la plainte. Si cette procédure ne permet pas de régler la situation, la tenue d'une enquête s'impose.

3.1.3 L'enquête et l'analyse des cas

Si l'intervention du supérieur immédiat n'a pas permis de résoudre la situation, qu'une plainte a été formellement déposée et que le processus de médiation s'est avéré vain, le processus d'enquête doit être enclenché. Cette démarche ressemble à bien des égards à celle utilisée dans le cas des accidents du travail. L'objectif de l'enquête est de recueillir une information exhaustive sur les événements décrits par les parties en cause, alors que l'analyse consiste au traitement de l'information, de manière à établir s'il y a ou non violence et à établir la responsabilité des parties.

3.1.3.1 L'enquête ou la collecte des faits

Une fois la plainte reconnue comme étant fondée, on doit procéder à l'enquête proprement dite. Il s'agit de compléter, auprès des personnes reliées à l'événement (victime, agresseur, témoins), la collecte d'information amorcée au moment du dépôt de la plainte, et ce, de la façon la plus objective et la plus transparente possible, afin d'établir l'ensemble des faits. L'équipe ou la personne responsable devra avoir des critères d'appréciation afin que chaque plainte soit évaluée de la même façon et avec la même rigueur.

Les entrevues avec la victime présumée (la partie plaignante), l'auteur présumé de l'agression (le mis en cause) et les témoins de l'événement sont des étapes de recherche d'informations les plus importantes mais aussi les plus riches pour toutes les formes de violence. Ces entrevues doivent se dérouler avec le souci d'établir un portrait global et exhaustif de la situation. On n'y parviendra qu'en ayant la version de la victime, des témoins et de l'auteur présumé. Dans les cas de violence physique, l'observation ou l'étude attentive des lieux et des objets utilisés peut fournir des éléments importants dans la compréhension du déroulement de l'événement. Dans certains cas, il peut s'avérer pertinent de prendre des photographies (ou encore des croquis) des lieux afin de pouvoir mieux visualiser les circonstances de l'événement et ses conséquences.

La personne qui enquête doit faire preuve d'impartialité, de neutralité. Il importe également, au moment de l'entrevue, de se concentrer sur les faits uniquement (et non sur des impressions ou des opinions) et que les personnes rencontrées sachent que la démarche vise à comprendre les événements et à trouver des solutions.

Une fois recueillie auprès de la victime, des témoins et de l'auteur présumé, l'information doit être organisée de façon claire et explicite. La personne qui effectue l'enquête a la responsabilité de transmettre les faits (et non leur interprétation) aux membres du comité de traitement des

plaintes. Une personne externe, qui n'a pas une connaissance des lieux ou du contexte de travail, devrait être en mesure, à partir de cette information, de reconstituer l'historique et la chronologie des événements. Il convient de souligner que la Commission des droits de la personne et de la jeunesse offre des formations aux personnes responsables de mener des enquêtes en rapport avec la violence en milieu de travail.

3.1.3.2 L'analyse

L'analyse de l'événement est l'étape de l'exploitation des renseignements recueillis par le comité de traitement des plaintes. Le but est donc d'établir s'il y a eu violence et, le cas échéant, de déterminer les différents facteurs à l'origine de l'événement, de même que l'importance relative et le rôle précis de chacun de ces facteurs dans la survenue ou dans les conséquences de cet événement. Encore une fois, il importe d'avoir des critères d'appréciation afin que chaque plainte soit évaluée de la même façon et avec la même rigueur.

Les solutions seront de différentes natures (aménagement physique, d'ordre administratif ou individuel), et peuvent donc viser différents niveaux de l'organisation. Elles varieront selon la situation. Ainsi, les cas d'agression physique ou de voies de fait commandent principalement des solutions se rapportant aux mesures d'urgence et à l'environnement physique, ce qui ne signifie pas que les aspects humain et organisationnel soient exclus de la solution. Quant au harcèlement entre collègues, ou de la part d'un membre de la direction envers un employé, il commandera davantage les solutions associées aux aspects humain et organisationnel.

L'enquête doit donner lieu à des recommandations. Certaines visent à éviter que de telles situations ne se reproduisent alors que d'autres mettent l'accent sur l'intervention en cas de crise (organisation des premiers secours, gestion de l'environnement, etc.). Certaines prennent la forme de consignes claires et précises données aux membres du personnel, alors que d'autres portent sur la nécessité de revoir des procédures ou des façons de faire au sein de l'organisation, de procéder à des réaménagements physiques ou de donner une formation aux membres du personnel ou de la direction. Mais quelle que soit leur nature, les recommandations doivent être écrites et transmises au responsable de l'application de la politique en matière de violence, celui-ci ayant l'autorité décisionnelle pour s'assurer de la mise en œuvre de ces recommandations.

3.1.3.3 Constitution d'un comité

Si la taille de l'organisation le permet, la formation d'un comité de traitement des plaintes est recommandée. Un tel comité a pour avantage de répartir les tâches entre les différents membres, d'augmenter le choix des enquêteurs pour les victimes présumées, de permettre des échanges sur l'analyse de la plainte (une organisation de petite taille devrait pouvoir compter sur une équipe d'au moins deux personnes). Le comité est composé de représentants de la direction et d'employés et, idéalement, d'un expert (interne ou externe) en sécurité ou en prévention de la violence.

Après avoir pris connaissance des faits et les avoir analysés, l'équipe ou le comité mandaté à cette fin aura la responsabilité de statuer sur le caractère violent de la situation et de faire des recommandations pour résoudre la situation de violence.

3.1.3.4 Suivi des recommandations

Il revient au responsable de l'application de la politique (directeur général ou directeur des ressources humaines) de prendre connaissance des résultats des travaux du comité ou des personnes mandatées, et de prendre les mesures appropriées afin de corriger la situation et faire en sorte qu'elle ne se reproduise pas. L'éventail des mesures possibles est très vaste. Certaines situations peuvent nécessiter un réaménagement des lieux ou des équipes de travail, ou encore une intervention (ex. : formation) auprès des victimes ou des auteurs de l'événement. D'autres nécessiteront l'application de sanctions, soit des mesures administratives ou disciplinaires envers l'auteur des faits violents. Parmi les mesures administratives qui peuvent être mises en place, parfois même avant la conclusion de l'enquête, on retrouve la redéfinition de tâches ou encore le réaménagement de certaines pratiques, qui limitent l'exposition des belligérants les uns aux autres et donc, les risques de conflits entre les individus.

Exemples de mesures ou de sanctions disciplinaire

- Présentation d'excuses orales ou écrites.
- Réprimande ou avis disciplinaire (verbal ou écrit).
- Formation (ex. : communication, résolution de conflit).
- Suspension de courte durée (avec ou sans traitement).
- Rétrogradation.
- Suspension à long terme (sans traitement).

Enfin des mesures alternatives, consistant à offrir un certain soutien non seulement à la victime mais aussi à l'agresseur, afin d'éviter la récurrence et l'escalade de la violence, pourraient s'avérer opportunes. La solution se trouve peut-être, en effet, dans le développement d'habiletés à gérer un type de situation donnée, ou encore d'habiletés à travailler en équipe ou à résoudre des problèmes. Dans un pareil cas, la formation peut s'avérer une avenue intéressante.

3.2 Prévention

3.2.1 Priorités d'intervention et objectifs

Les activités décrites ont montré l'importance d'établir un portrait de la situation par rapport à la violence dans l'organisation et de se doter de mécanismes pour faciliter la déclaration et le traitement des plaintes. Les actions à prendre peuvent être nombreuses ; aussi est-il pertinent d'établir des priorités d'action et de se donner un calendrier de travail réaliste.

On peut par exemple choisir d'orienter les premières actions contre la violence externe, c'est-à-dire la violence dont l'auteur est un client ou un usager. Cette stratégie permet, d'une part, d'améliorer sensiblement la situation parce qu'il s'agit souvent du type d'agresseur le plus fréquent et de constater qu'il est possible de prévenir la violence et, d'autre part, de préparer le terrain en vue de la prévention du harcèlement psychologique. Mais on peut au contraire

privilégier les actions visant à prévenir le harcèlement pour assainir le climat de travail, si celui-ci est vicié par l'attitude des membres du personnel entre eux.

La fréquence de certains types d'événements, leur gravité potentielle, le risque de récurrence, l'existence de solutions efficaces, la disponibilité de ressources sont des critères à considérer dans le choix des priorités. Le tableau ci-dessous présente quelques-uns des éléments à considérer pour établir les priorités.

Quelques éléments à considérer dans l'établissement des priorités

- Ce type d'événement s'est-il produit à plusieurs reprises?
- Les employés perçoivent-ils le problème comme important?
- Combien de personnes sont touchées directement ou indirectement par la situation problématique?
- Quelle est la probabilité qu'un événement similaire se reproduise?
- Quelle est la gravité (conséquences directes et indirectes sur la santé physique ou mentale) d'un tel événement pour la victime, les témoins et l'organisation (négligeable, faible, moyennement élevée, très élevée, extrêmement élevée)?
- Existe-t-il des mesures reconnues comme efficaces contre cette situation problématique?
- Dispose-t-on de ressources humaines ou financières nécessaires?

Une fois les priorités établies, il faut déterminer les mesures correctrices adéquates et se donner un plan de travail qui définisse clairement l'objet de l'action, qui prévoie les modalités d'implantation et un calendrier de réalisation. Mais en établissant des priorités, il faut absolument tenir compte de l'avis des personnes. Le défaut de considérer l'opinion des membres du personnel peut avoir des effets contraires à ceux escomptés.

3.2.2 Sensibilisation et information

La sensibilisation doit être une préoccupation importante pour les organisations car elle constitue un moyen nécessaire pour informer que les manifestations de violence ne sont pas tolérées chez elles et pour rappeler certains éléments clés de leur politique. L'objectif premier de la sensibilisation consiste d'abord et avant tout à informer les membres de la direction, les employés, les usagers (clients, patients, membres de la famille des usagers, etc.) que la violence à l'égard des employés n'est pas tolérée et que des mesures pourront être prises contre les auteurs de violence. D'autres objectifs peuvent se greffer. Ceux-ci auront idéalement un caractère éducatif. Différents aspects de la politique de prévention de la violence en milieu de travail de l'organisation ainsi que les mécanismes mis en place pour contrer ce phénomène y seront traités.

3.2.2.1 Membres du personnel et de la direction

La sensibilisation du personnel et des membres de la direction est une étape importante, voire essentielle dans la prévention, mais elle ne peut à elle seule enrayer le problème de la violence au travail. Elle permet à toutes les catégories de personnel de prendre conscience du phénomène, de connaître les formes qu'il peut prendre et les façons de s'en protéger. Mais trop souvent, on attribue à la sensibilisation des vertus qu'elle n'a pas. Elle doit être accompagnée d'actions qui se situent à d'autres niveaux, qui sont élaborées de façon cohérente et appliquées avec rigueur. La sensibilisation doit s'adresser à toutes les catégories de personnel de l'organisation, y compris les membres de la direction. De cette manière, tous partagent une même information sur le phénomène, ce qui permet une meilleure compréhension des différentes décisions et mesures qui seront prises. Le partage des mêmes informations permet également aux décideurs de mieux comprendre les réalités des différents groupes d'employés.

L'activité de sensibilisation peut prendre plusieurs formes (affichage, campagne publicitaire, dépliant d'information, session d'information, kiosque d'information sur les lieux de travail, conférences, etc.). Les objectifs de la sensibilisation doivent être déterminés de façon réaliste. Souvent, l'organisation aura intérêt à faire appel à une équipe interne représentative des différentes catégories de personnel et de la direction pour réaliser ses activités de sensibilisation du personnel.

3.2.2.2 Usagers

La sensibilisation de la clientèle (ou des usagers) est également nécessaire. D'une part, la sensibilisation est le principal moyen de rejoindre cette population. D'autre part, dans la majorité des cas de violence physique et d'intimidation, l'agresseur ou l'auteur de la violence fréquente l'établissement sans en être un employé. La direction a donc intérêt à informer les agresseurs potentiels de sa position et des règles en vigueur dans l'établissement par rapport à la violence envers son personnel.

Différentes stratégies peuvent être utilisées pour rejoindre et informer les usagers. Dans la plupart des cas, on peut avoir recours à la distribution de dépliants d'information ou à une campagne d'affichage. Mais dans d'autres cas, notamment en milieu scolaire, des rencontres peuvent être organisées, ou des lettres envoyées, dans le but d'informer parents et élèves de la politique en matière de violence envers le personnel de l'établissement.

Sensibilisation

La sensibilisation est essentielle mais ne peut être considérée comme une mesure préventive suffisante.

- Personnel et direction :
 - rencontres d'information;
 - kiosques d'information;
 - conférences;
 - dépliants;
 - affiches.
- Usagers :
 - dépliants
 - affiches;
 - séances d'information.

3.2.3 Plan d'action

Comme il a été mentionné au point 3.1.2, la gestion au quotidien des situations conflictuelles s'avère le meilleur moyen de réduire l'apparition ou l'aggravation des différents types de violence. Cependant, à moyen et à long terme, la prévention requiert que des interventions de différentes natures soient faites pour éliminer ce type de situation ou en assurer un meilleur contrôle. C'est pourquoi il faut se donner un plan d'action.

Le plan d'action est en quelque sorte l'interface entre les principes et les engagements énoncés dans la politique en matière de violence et les moyens ou activités que la direction entend mettre en œuvre. Le plan d'action s'appuie sur la présence des conditions préalables traitées à la section 2 du présent document, utilise les résultats des activités de la démarche préventive (pré et post événement) et est soutenu par le contenu de la politique et son application, thème également abordé à la section 2. Le plan d'action en matière de violence s'articule autour de trois cibles, soit : l'aménagement des lieux de travail, les pratiques administratives de même que les compétences et les habiletés interpersonnelles des employés et des gestionnaires.

3.2.3.1 Aménagement des lieux

Cette dimension prend son importance principalement dans les cas de violence physique. La démarche consiste à apporter les correctifs nécessaires pour améliorer la sécurité de lieux reconnus ou considérés comme à risque pour l'expression de la violence. Cette préoccupation doit être présente dans une perspective de correction mais aussi au moment de la conception des lieux.

Différentes mesures ont été mises en place dans les milieux touchés par la violence et se sont avérées efficaces. Par exemple, dans les organisations qui offrent des services à la population, de plus en plus, les bureaux sont conçus pour assurer un maximum de sécurité aux employés. Ainsi, selon le type de clientèle rencontrée, l'employé est la personne qui se retrouve à proximité de la

sortie alors que l'usager (potentiellement violent) sera, lui, le plus éloigné de la sortie. Dans le même esprit, le nombre d'objets mobiles (non fixés) est restreint au minimum. Certaines organisations se sont même dotées de systèmes d'alarme et de procédures d'intervention auprès des usagers violents.

L'aménagement des lieux peut contribuer à améliorer le sentiment de sécurité tant des employés que des usagers (clients, bénéficiaires, élèves, etc.). En effet, certains endroits (corridors, vestiaires, stationnement peu éclairé, édifice trop facile d'accès, salles d'entrevues isolées, etc.) peuvent représenter un risque aux yeux du personnel. À l'inverse, un aménagement qui témoigne d'une haute préoccupation pour la sécurité peut contribuer à dissuader un agresseur potentiel, comme on l'a constaté dans le secteur commercial.

3.2.3.2 Révision des pratiques administratives

Bien que ce ne soit pas le but recherché, certaines façons de faire en vigueur dans des organisations ou certaines décisions mises de l'avant contribuent à engendrer un climat propice à la violence, par exemple en plaçant des personnes en situation de conflit de rôles (ex. : devoir rendre des comptes à deux supérieurs), ou dans une situation de rivalité (ex. : récompenses) à la fois malsaine et non désirée. Dans d'autres cas, des personnes se retrouveront dans un contexte où elles risquent d'être exposées à plus de violence parce qu'on leur aura confié des responsabilités qui outrepassent leurs compétences ou leurs habiletés. Enfin, des situations potentiellement violentes peuvent également résulter de décisions prises dans un contexte de réorganisation ou de rationalisation (ex. : supplantation) qui ont pour effet d'altérer la nature et la qualité des rapports entre des employés, entre les employés et la direction, entre les employés et les usagers, etc.

La violence et sa prévention ne constituent pas des préoccupations systématiques de la part des organisations. Pourtant, il y a place à la prévention à différents niveaux de la gestion des ressources humaines. Voici quelques exemples d'actions qui relèvent de la gestion et qui ont un caractère préventif :

- la prise d'informations au moment de la sélection du personnel;
- la présentation de la politique et du plan d'action contre la violence en milieu de travail aux nouveaux employés;
- le choix des tâches confiées aux nouveaux employés (ex. : éviter d'exposer un nouvel employé à la clientèle la plus difficile ou qui demande des habiletés particulières);
- une procédure d'accueil et d'intégration des nouveaux employés;
- une procédure de réintégration des employés au retour d'une absence pour violence.

Par ailleurs, l'organisation doit être vigilante et proactive, et avoir le souci d'animer et d'encourager la prévention et la prise en charge de la violence. Aussi, il est de la responsabilité de l'organisation :

- de procéder régulièrement à un rappel de la politique auprès des différentes catégories de personnel, de la direction et des usagers (un tel rappel est d'autant plus important que nombre d'organisations connaissent, et continueront de connaître un taux élevé de roulement de personnel au cours des prochaines années);

- de se donner un code de conduite afin que les employés connaissent les comportements acceptables et inacceptables;
- de favoriser la résolution des conflits au niveau hiérarchique le plus près des protagonistes;
- de fournir aide et soutien à la résolution des problèmes;
- d'exiger que soient rapportés tous les événements à caractère violent sur les lieux de travail ou reliés au travail (lorsqu'ils ne sont pas résolus au niveau des protagonistes);
- d'évaluer l'efficacité des mesures (politique) et d'apporter les correctifs nécessaires.

Enfin, comme certaines pratiques en vigueur peuvent favoriser la survenue d'incidents, il convient de vérifier si ceux-ci sont attribuables à des pratiques administratives et, le cas échéant, apporter les correctifs qui s'imposent. Comme on l'a souligné, l'analyse des manifestations doit être orientée vers la compréhension du phénomène et la détermination des causes. Cet exercice peut mener à des mesures liées à la gestion, par exemple :

- la réorganisation de services;
- le réaménagement des tâches;
- la révision des structures et procédures administratives;
- la composition de certaines équipes de travail;
- la formation à la résolution de conflit;
- l'ajout de personnel;
- l'ajustement du type d'encadrement.

3.2.3.3 Développement des compétences du personnel

Le volet des compétences du personnel touche, à divers degrés, tous les membres d'une organisation, et est lié à un ensemble d'éléments en cause dans l'émergence de la violence sous toutes ses formes.

Il importe de s'y intéresser, car même les meilleures mesures environnementales et organisationnelles de prévention ne parviendront pas à éliminer complètement la violence en milieu de travail. En outre, le personnel qui possède les compétences adéquates saura plus facilement :

- éviter de se placer dans des situations porteuses de violence;
- garder la maîtrise de soi dans certaines situations;
- gérer les situations violentes.

Il ne s'agit pas ici de remettre en question la capacité professionnelle des individus d'effectuer leur travail, mais bien de développer des compétences particulières en rapport avec la violence. On tient généralement pour acquis que, d'une part, les travailleurs savent comment composer avec la violence et que, d'autre part, les gestionnaires savent déceler et prévenir les objets et sources de conflits. En fait, pour la plupart des corps d'emploi, y compris le personnel qui travaille avec une clientèle ou des usagers, on se préoccupe très peu de savoir si les employés ont ou non des aptitudes, des connaissances et des habiletés pour composer avec la violence, quelle qu'en soit la forme. De façon générale, le personnel n'est pas formé pour faire face aux risques de violence auxquels il est pourtant exposé. Quant aux gestionnaires, plusieurs d'entre eux ne

possèdent pas toutes les habiletés requises sur le plan des relations humaines, de la gestion et de la résolution de conflit. La formation est alors le moyen privilégié pour développer ou mettre à jour les compétences et habiletés du personnel et des gestionnaires. Les besoins en formation varieront cependant selon le contexte de travail, le type de situations violentes auxquelles les différentes catégories de personnel et la direction peuvent être exposées, etc. Le tableau ci-dessous présente quelques domaines qui peuvent nécessiter de parfaire les compétences du personnel.

Domaines pouvant nécessiter l'acquisition de compétences plus particulières

- Reconnaissance des signes avant-coureurs de manifestations de violence.
- Comportements qui permettent de prévenir ou limiter la manifestation ou l'escalade de la violence.
- Compétences relatives à l'affirmation de soi, à la communication, à la résolution de conflit, au travail d'équipe, etc.
- Comportements défensifs et techniques d'autodéfense.

3.2.4 Gestion des conflits au quotidien

De la littérature sur le sujet se dégage l'idée que la gestion des conflits au quotidien apparaît comme le meilleur moyen de prévenir, ou à tout le moins de réduire les risques de harcèlement et de violence, et donc de réduire le dépôt de plaintes formelles. Les auteurs s'accordent généralement sur le fait que le gestionnaire est la personne la mieux placée pour prévenir et résoudre les conflits de même que les situations de harcèlement potentiel ou encore de violence physique.

Un employé subissant une forme quelconque de violence devrait signaler cette situation au gestionnaire. En autant qu'il ne soit pas mis en cause, ce gestionnaire a la responsabilité de prendre les mesures pour régler toute situation à caractère violent dont il a connaissance ou qu'on lui rapporte. À ce stade, aucune plainte formelle n'a été déposée et généralement, comme la situation n'a pas dégénéré, il est possible d'intervenir précocement, de façon efficace, afin de rétablir un climat serein. Plus l'intervention est rapide, plus les chances de succès sont élevées. Le tableau ci-dessous présente les formes que peut revêtir le rôle du gestionnaire dans ce contexte.

Rôle du gestionnaire

- Inciter la personne qui se sent lésée à communiquer avec l'autre personne en cause afin de l'informer des répercussions de son comportement et ainsi tenter de régler le problème immédiatement.
- Participer à la rencontre afin de faciliter l'entretien si les parties le souhaitent.
- Dans le cas d'un problème de groupe, tenir une rencontre d'équipe afin de discuter du conflit.
- Suggérer à la personne qui se sent lésée de prendre des notes sur les comportements qu'elle juge inadmissibles.
- Avoir une discussion franche et confidentielle avec l'auteur présumé afin qu'il comprenne le sérieux et les conséquences de la situation, l'inciter à s'expliquer calmement avec la personne, lui demander de modifier son comportement et, s'il le faut, l'inviter à s'excuser.

Ces actions devraient être entreprises dans un court délai après le signalement de la situation (moins de quinze jours ouvrables). Si le gestionnaire est mis en cause ou est potentiellement en conflit d'intérêts, la procédure doit prévoir que l'employé puisse se tourner vers le supérieur immédiat du gestionnaire ou à un niveau hiérarchique supérieur. De même, si le gestionnaire estime la situation insoluble, il peut à son tour demander l'aide ou l'intervention de son supérieur immédiat ou du responsable de l'application de la politique en matière violence. On comprendra qu'il importe que tous les gestionnaires soient formés adéquatement à la résolution de conflit.

Si toutes ces étapes échouent, il faut utiliser des recours plus formels. Dans les cas de harcèlement, selon que l'organisation a ou non une politique ou selon que la personne est couverte par une convention collective ou non, la personne qui s'estime lésée ou qui croit être victime de violence pourra exercer les recours suivants :

- déposer une plainte en vertu de la politique de l'organisation si celle-ci en possède une (qu'elle soit couverte par une convention collective ou non);
- déposer un grief (si l'organisation n'a pas de politique contre la violence au travail et que la personne est syndiquée);

déposer une plainte à la Commission des normes du travail (si l'employé n'est pas couvert par une convention collective et que l'organisation n'a pas de politique contre la violence en milieu de travail).

3.3 Gestion des événements violents

3.3.1 Intervention de crise

L'intervention de crise est l'équivalent d'un plan d'urgence, d'une procédure qui prévoit ce qui doit être fait en cas de crise importante. Il y a crise lorsqu'une situation touche plusieurs

personnes ou qu'elle nécessite l'interposition de tiers. Ce type d'intervention vise principalement les situations comportant un risque de violence physique.

Il est difficile de fournir une définition qui permette de statuer qu'une situation donnée correspond ou non à une situation de crise. Disons plutôt que la gravité potentielle de la situation ou le sentiment de danger imminent comportent des degrés. Il faut se doter d'un plan d'intervention en cas de crise pour être en mesure d'agir et de limiter les conséquences fâcheuses si jamais un événement violent se produit. On ne peut tout prévoir mais en situation d'urgence, il faut éviter les interventions improvisées. Le secret réside dans une planification rigoureuse des mesures avant que se produise tout événement.

Il revient à la direction de décider de l'élaboration d'un « plan d'urgence en cas de crise » et de veiller à son application. Cependant, dans la très grande majorité des lieux de travail, l'application efficace d'un tel plan nécessite le concours non seulement des membres de la direction, mais aussi des employés. Ce plan d'urgence nécessite également la tenue régulière d'exercices afin d'en tester les modalités de fonctionnement et d'apporter les ajustements requis.

Une série de mesures et d'actions sont nécessaires pour assurer la sécurité des lieux, des employés et de la clientèle en situation de crise et ramener le calme dans l'établissement. Les cinq composantes principales d'un programme de gestion de crise se décrivent comme suit :

- constituer une équipe de gestion de crise;
- élaborer un plan de gestion ou d'intervention;
- donner une formation adéquate au personnel faisant partie de l'équipe de gestion de crise;
- préétablir des ententes (modes opératoires) avec les instances policières;
- prévoir la gestion des informations auprès des médias, des proches, etc.

3.3.1.1 Constituer une équipe de gestion de crise

Il s'agit de créer une équipe d'intervention dont le mandat, dans une situation de crise, est de ramener le calme. Il est important de nommer un responsable capable d'évaluer rapidement la situation et de coordonner l'intervention des membres de l'équipe.

3.3.1.2 Élaborer un plan de gestion ou d'intervention de crise

L'élaboration d'un plan de gestion ou d'intervention de crise est l'occasion de déterminer le rôle et les responsabilités de chacun en pareil cas. Les membres de la direction et l'équipe de gestion de crise doivent convenir d'une stratégie d'ensemble où différents scénarios d'intervention sont envisagés, avec les rôles et responsabilités de chacun.

La bonne marche à suivre en cas d'événement violent

Si un événement violent survient ou est imminent, il faut agir pour limiter les effets. C'est pourquoi l'organisation doit convenir, de concert avec les employés, de la marche à suivre en cas d'événement violent :

- se donner des consignes individuelles et organisationnelles qui serviront de guide sur les comportements à adopter face à un éventail de situations possibles;
- convenir que le mandat de l'équipe d'intervention consiste à ramener le calme, à gérer la crise (gestion des lieux, des comportements, etc.) et, selon la nature de l'événement ou sa gravité potentielle, à alerter les responsables de la sécurité ou les autorités policières.

L'intervention doit se faire de façon rapide mais organisée, et l'équipe doit :

- faire évacuer les lieux où est survenu l'événement;
- s'assurer que les autres travailleurs et travailleuses sont en sécurité;
- avoir un plan d'évacuation de l'immeuble;
- rapporter immédiatement l'incident aux autorités policières.

Il faut s'assurer que chacun des membres de l'équipe connaît son rôle et ses responsabilités. Cela implique qu'ils ont eu l'occasion de s'exercer par des mises en situation. Une bonne préparation permet une approche rapide et cohérente en cas d'événement violent. De même, la formation des membres doit être à jour.

Les mesures supplémentaires à prévoir

Une situation de crise peut occasionner des blessures physiques à des personnes directement ou indirectement en cause dans l'événement. Par mesure de précaution, on s'assurera :

- d'avoir en sa possession l'équipement nécessaire pour donner des premiers soins et des premiers secours. Un règlement de la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST) précise ce que devrait contenir une trousse de premiers soins;
- d'avoir des secouristes en nombre suffisant, et dont la formation est régulièrement mise à jour. La CSST possède les coordonnées des formateurs agréés dans chaque région.

Par ailleurs, la nature et la gravité de l'événement pourront exiger :

- d'éviter l'altération des lieux afin de permettre aux autorités policières de pouvoir les analyser pour reconstituer les faits;
- de prendre des photos des lieux de manière à faciliter le travail des autorités policières et éventuellement, de revoir l'aménagement de ces lieux dans une perspective de prévention;
- de limiter l'accès à ces lieux tant et aussi longtemps qu'ils n'auront pas été restaurés. Cette dernière étape se déroulera dans les meilleurs délais, de manière à rendre l'endroit accessible de nouveau.

Plan d'intervention

- Forme de violence : physique.
- Objectif : limiter les conséquences.
- Moyens :
 - élaborer un plan;
 - définir et répartir les responsables des membres de l'équipe d'intervention;
 - former les responsables;
 - informer le personnel du plan d'intervention et du rôle des membres de l'équipe.

3.3.1.3 Fournir une formation adéquate au personnel faisant partie de l'équipe de gestion de crise

Au cours d'un échange où le niveau d'agressivité augmente et comporte un risque de dérapage vers la violence (ex. : risque d'assaut), le travailleur ou la travailleuse peuvent utiliser une stratégie défensive susceptible de contribuer à diminuer la charge émotionnelle. Ce type de stratégie repose habituellement sur la « fermeté non rejetante » et le respect mutuel. Il est pertinent d'offrir une formation axée sur la reconnaissance de ce qu'est une situation de violence potentielle et sur les façons d'intervenir pour désamorcer cette situation ou pour en réduire le potentiel explosif. Ces formations devraient être également offertes aux membres du personnel les plus exposés. Il est essentiel de déterminer avec justesse les besoins en formation avant d'y investir argent et énergie. Plusieurs ressources professionnelles peuvent aider les membres du personnel à être mieux outillés pour faire face à des relations tendues; certaines peuvent même offrir des notions d'autodéfense.

3.3.1.4 Prévoir les mécanismes de communication

Les proches

Voilà un volet délicat qu'il importe de prévoir. Les proches des personnes qui travaillent dans une organisation ou qui fréquentent un établissement doivent être informés de ce qui se passe. L'absence d'information est source d'incertitude, qui est elle-même une cause d'angoisse. Il faut informer les proches de l'état de situation, soit par l'entremise des médias, soit par d'autres moyens jugés mieux adaptés (ex. : chaîne téléphonique).

Les médias

Les événements violents qui donnent lieu à une crise attirent l'attention du public et des médias d'information. C'est un phénomène normal, et la population s'intéressera d'autant plus à ces événements si elle est susceptible de fréquenter l'établissement ou le type d'établissement où ceux-ci se sont produits ; par ailleurs, en raison de sa relative rareté, la situation de crise dans un milieu donné suscite la curiosité des membres de la communauté. Aussi les médias doivent-ils avoir accès à de l'information. Celle-ci doit être précise et véridique. Le meilleur moyen d'éviter

d'alimenter les rumeurs de toutes sortes est de donner une information vraie. Un porte-parole doit être mandaté par l'organisation pour assurer les relations avec les médias lorsque se produit une situation de crise.

3.3.1.5 Préétablir des ententes (modes opératoires) avec les instances policières

Au-delà des énergies déployées pour assurer la sécurité des personnes et des lieux, il faut prévoir la nécessité d'alerter les corps policiers, les pompiers et les ambulanciers. Il est impératif de désigner une personne responsable de prévenir ces instances. Tenir pour acquis qu'une des personnes présentes aura l'initiative d'alerter elle-même les corps policiers augmente le risque d'aggravation de la situation.

3.3.2 Premiers soins

Au-delà de l'intervention de crise qui nécessite un plan d'intervention pour les situations aiguës ou hors de l'ordinaire, l'organisation doit avoir des mesures pour des situations de violence qui ne nécessitent pas la mise en œuvre du plan d'urgence.

L'article 4 du Règlement sur les normes minimales de premiers secours et de premiers soins (A-3, r.8.2) stipule que l'employeur doit munir son établissement d'un nombre adéquat de trousse de premiers secours. Sans statuer sur ce nombre, ce règlement précise des critères servant à établir le nombre de trousse requis. Ce règlement précise également que la trousse doit être facilement accessible, située le plus près possible des lieux de travail et être disponible en tout temps (Béliveau et coll., 1997). On évitera de mettre une trousse sous clé, car son accessibilité peut s'en trouver compromise. Selon les recommandations usuelles, il faut prendre moins de cinq minutes pour se rendre à la trousse et revenir vers la victime.

La question des premiers soins implique celle du secourisme. L'article 3 du règlement précise que l'employeur doit assurer en tout temps, durant les heures de travail, la présence du nombre requis de secouristes. Le secouriste est détenteur d'un certificat valide de secourisme délivré par un organisme reconnu (accrédité) par la CSST (article 1). Le bureau régional de la CSST peut fournir l'information sur les organismes qui offrent la formation de secouriste. Cette formation est de seize heures et les coûts d'inscription sont défrayés par la CSST. Le rôle du secouriste consiste essentiellement à intervenir de façon à sauver la vie de la personne blessée, à empêcher ou à diminuer l'aggravation de ses blessures, à la réconforter et à passer le relais aussitôt que possible aux soins spécialisés que requiert l'état de cette personne (Harvey et CSST, 1996, dans Béliveau et coll., 1997). Le rôle du secouriste consiste donc à apporter les premiers secours à la personne jusqu'à ce qu'elle ait accès à des services plus spécialisés (ambulanciers, services médicaux, etc.).

Le règlement détermine le nombre de secouristes requis. Ce nombre est fixé sur la base du nombre d'employés dans l'établissement. Il ne tient donc pas compte des personnes qui fréquentent l'établissement (élèves, usagers, clients, etc.). Cependant, rien n'empêche le milieu d'en tenir compte, lui. Pour un établissement qui compte 50 travailleurs ou moins, la présence de 1 secouriste est requise. Deux secouristes doivent être présents dans un établissement qui compte entre 51 et 150 travailleurs. À partir de 151 travailleurs, l'établissement doit avoir 1 secouriste pour chaque tranche de 100 travailleurs.

3.3.3 Débriefage

Le débriefage, généralement appelé *debriefing*, consiste à permettre à la victime, de même qu'à tout employé affecté par les événements violents qui se sont déroulés, de verbaliser des sentiments et des ressentiments par rapport à ces événements. Cet exercice est un moyen d'atténuer les effets négatifs d'événements stressants et traumatisants, permet de diminuer la tension, d'évacuer des angoisses, des craintes, etc.. Une telle activité, si elle bien faite, est importante dans un contexte de violence physique de même que dans certaines situations d'intimidation qui perturbent le fonctionnement d'une équipe ou de plusieurs personnes dans l'organisation. Tous les membres du personnel et de la direction touchés par l'incident violent doivent pouvoir bénéficier de séances de débriefage, dans de très courts délais après l'incident. Toutes les situations ne requièrent pas systématiquement cette intervention, mais règle générale lorsqu'une personne est victime de voies de fait, lorsque le comportement d'une personne (client, collègue ou supérieur) est potentiellement dangereux, ou encore lorsque l'événement a un effet négatif sur le milieu ou que le stress est élevé et palpable, le débriefage est approprié. Dans les endroits dotés d'un PAE, cette intervention, qu'elle soit individuelle ou en groupe, peut être confiée aux personnes responsables du PAE. Là où les PAE n'existent pas, une ressource professionnelle habilitée à intervenir dans un tel contexte devrait être désignée, et consultée dans les meilleurs délais. Les centres de santé et de services sociaux (CSSS) du Québec ont généralement une équipe possédant l'expertise en cette matière, que ce soit en intervention de groupe ou individuelle. Certaines personnes peuvent être affectées plus durement que d'autres, ce qui rendra nécessaire pour elles l'accès à des ressources professionnelles afin qu'elles bénéficient d'un support approprié.

Bien que le souci premier doive être la santé et le bien-être des personnes, les informations recueillies au cours des séances de débriefage peuvent servir à prendre des actions immédiates pour corriger la situation. Le débriefage peut également favoriser la création de réseaux informels de soutien.

Débriefage

- Type de violence : physique et intimidation.
- Objectif : diminuer les tensions, permettre aux personnes exposées de verbaliser.
- Forme : collectif ou individuel.
- Pour qui : victimes, témoins et tout autre employé affecté.
- Par qui : ressource qualifiée.

3.3.4 Soutien juridique et suivi des demandes de compensation

Souvent les victimes de violence (physique, principalement) sont laissées à elles-mêmes quant à la reconnaissance de leurs droits. Parfois même, sous prétexte que ces événements sont d'ordre privé ou parce que l'organisation ou la direction de l'établissement craint pour sa réputation, on tente de les décourager d'utiliser les recours possibles, soit, selon la gravité de l'événement et de

ses conséquences, des poursuites civiles ou criminelles et, dans certains cas, une demande d'indemnisation à la CSST, voire auprès du programme d'Indemnisation des victimes d'actes criminels (IVAC). Étant donné le soutien requis par ce type de démarche, il importe que la victime soit accompagnée ou reçoive un soutien moral et concret de la direction au cours de ce processus.

Conclusion

La violence en milieu de travail est sans conteste une réalité qui ne peut et ne doit être tolérée. L'intérêt pour ce problème est encore jeune. Les formes qu'elle peut prendre sont nombreuses et ses effets sont pervers. On n'en connaît pas encore parfaitement tous les rouages et déterminants pas plus que l'on puisse prétendre en mesurer toutes les conséquences, mais on découvre petit à petit les moyens de la prévenir bien que ceux-ci n'aient pas fait l'objet d'évaluation. La prévention de la violence ne s'improvise pas. Les organisations doivent développer une vue d'ensemble de la problématique et des actions à prendre. Une intention claire de la part de la direction en regard de la prévention et une démarche structurée qui considère les différentes formes de violence permettra de réduire de façon significative le nombre et la gravité des événements.

Ouvrages et sites Internet consultés

American Federation of Labour – Congress of Industrial Organizations. *We can do Something About Workplace Violence*, 1995, 35 p.

Aurousseau, C., et S. Landry. *Les professionnelles et professionnels aux prises avec la violence organisationnelle*, Protocole UQAM-CSN-FTQ, Montréal, Université du Québec à Montréal, 1996, Document n° 64, 118 p.

Béliveau, R.M., Fontaine, G., Gauthier, D., et M. Roberge. *Premiers secours et premiers soins*, Cahier 1, Montréal, Direction de santé publique de Montréal-Centre, 1997, 48 p.

Centre patronal de santé et sécurité du travail du Québec. « Comment prévenir la violence au travail », *Convergence*, mai 1997;13(3).

Chaire de gestion en santé et sécurité du travail, site Internet cgsst.fsa.ulaval.ca.

Chappell, D., et V. Di Martino. *Violence at work*, Genève, Bureau international du travail, 1998, 165 p.

Clermont, F. *Réagir adéquatement à la violence : la saine gestion de crise*, Insight Conférences, avril 1996, 18 p.

Comité interministériel sur la prévention du harcèlement psychologique et le soutien aux victimes. *Une stratégie de prévention du harcèlement psychologique au travail et de soutien aux victimes*, présenté au ministre d'État aux Ressources humaines et au Travail et au ministre du Travail, février 2003, 77 p.

Commission des normes du travail. *Prévenir le harcèlement psychologique c'est l'affaire de tous!*. Guide de prévention à l'intention des employeurs de la petite entreprise, Commission des normes du travail, 2004, 16 p.

Commission des normes du travail, *Un milieu de travail sans harcèlement psychologique, c'est l'affaire de tous ! Guide de sensibilisation à l'intention des employeurs et des salariés*, Québec, Commission des normes du travail, 2004, 12 p.

Confédération des syndicats nationaux. *La violence en milieu de travail : Tolérance Zéro*, décembre 1997, 32 p.

Damant, D., Dompierre, J., et N. Jauvin. « Diverses facettes de la violence en milieu de travail », *Objectif prévention*, 1998;21(2) : 10-18.

De Courval, S. *Procédure d'enquête sur des actes de violence commis en milieu de travail*, Insight Conférences, avril 1996, 7 p.

De la complexité des propos... vers une compréhension commune, cadre de référence sur la gestion des conflits, du harcèlement et de la violence en milieu de travail, Association des hôpitaux du Québec, Association des CLSC et des CHSLD du Québec et Association des centres jeunesse du Québec, 2004, 152 p.

Dejours, C. « Violence ou domination? », *Travailler, revue internationale de psychopathologie et de psychodynamique du travail*, 1999;(3):11-29.

Desrioux, F. « De la souffrance à la violence », *Santé et Travail*, janvier 2000;(30):3, 10-11.

Dompierre, J., Girard, S.A., Laliberté, D., et M. Bégin. « Tour d'horizon de la prévention de la violence en milieu de travail : perspective québécoise et canadienne », *Revue francophone du stress et du trauma*, août 2004.

Dompierre, J., Girard, S.A., et D. Laliberté. « Prévention de la violence au travail en milieu scolaire: de la sensibilisation à la prise en charge ». *Ville-École-Intégration*, février 2004, hors-série n° 8. [En ligne] <http://www.cndp.fr/vei/>

Field, T. *Bully in Sight: How to Predict, Resist, Challenge and Combat Workplace Bullying*, 2001. [en ligne] www.successunlimited.co.uk

Gendron, P. et R. Roy. « Menaces, comment réagir? », *Options*, printemps 2000;(19), p. 149-156.

Gignac, S. et S.A. Girard, et coll. *La violence au travail en milieu scolaire : Les enseignements d'une expérimentation pilote dans la région de la capitale nationale*, Beauport, Direction régionale de santé publique de la Capitale nationale, 2004, 23 p.

Girard, S.A., Laliberté, D., et J. Dompierre. *Prévention de la violence au travail en milieu scolaire : Outil de sensibilisation*, en collaboration avec la Centrale des syndicats du Québec (CSQ) et la Fédération des commissions scolaires du Québec (FCSQ), Beauport, Direction de santé publique de Québec, 2003, 134 p.

Girard, S.A., Laliberté, D., et J. Dompierre. *Violence au travail en milieu scolaire : Portrait d'un phénomène peu connu*, (Faits saillants, 8 p.), Beauport, Direction de santé publique de Québec, 2002, 60 p.

Gouvernement du Québec. *Charte québécoise des droits et libertés de la personne, L.R.Q. C-12*, Québec, 1975.

Gouvernement du Québec. *Loi modifiant la Loi sur les normes du travail et d'autres dispositions législatives ; L.R.Q.*, Québec, 2002, chapitre 80..

Gouvernement du Québec. *Loi sur la santé et la sécurité du travail, L.R.Q. S-2.1*, Québec, 1994.

Graham, S. « When Violence Comes to Work », *Safety and Health*, February 2000, p. 28-33.

Guberman, N. *La banalisation de la violence en milieu de travail : document synthèse*, novembre 1998.

- Hirigoyen, M.-F. *Le harcèlement moral – la violence perverse au quotidien*, Paris : Siros.
- Hôpital du Saint-Sacrement. *Prévention des agressions : Cahier de référence*, Québec, 1995.
- Jauvin, N., et coll. *Recension de la littérature sur la violence au travail*, Québec, Équipe de recherche RIPOST, CLSC Haute-Ville–Des-Rivières et Université Laval, juin 1999, 43 p.
- Labbé, C. « Les mille et un visages de la violence au travail ».
- Lamy, F. « Comment contrer le harcèlement et la violence psychologique au travail? » *Options*, 2000, n° 19, p. 115-148.
- Legault-Faucher, M. « Violence en milieu de travail : Opération détection-désamorçage », *Prévention au travail*, hiver 1994: 5-9.
- Leyman, H. *Mobbing – La persécution au travail*, Paris : Seuil, 1996.
- Martin, L. et D. Tona. « Workplace violence Beforeit's too Late », *OHS Canada*, 2000 : 52-53.
- Ministère de la Justice du Canada. *Charte canadienne des droits et libertés*, Annexe B de la *Loi sur le Canada*, 1982, ch.11, (R.-U.) 2.
- Ministère de la Justice du Canada. *Pour un milieu de travail à l'abri des conflits et du harcèlement*, novembre 1995 (révisé en décembre 1996), 18 p.
- Organisation des Nations-Unies. *Déclaration universelle des Droits de l'Homme*, Adoptée par l'assemblée générale, résolution 217 A (III), 10 décembre 1948.
- Pineault, R. et C. Daveluy, C. *La planification de la santé : concepts, méthodes, stratégies*, Montréal, Agence D'Arc, 1986, 480 p.
- Saarela, K.L.. et N. Isotalus. « Workplace Violence in Finland : High-Risk Groups and Preventive Strategies », *American Journal of Industrial Medicine*, 1999, supplement 1:80-81.
- Stephens, T. *Bullying and Sexual Harassment*, *Institute of Personnel and Development*, Great Britain, 1999, 85 p.
- Thibault, E. « Programmes de mesures préventives relatives aux situations de violence en milieu de travail », *Actes du colloque Campagne de prévention des accidents et des maladies du travail*, Sainte-Foy, novembre 1999.
- Torunski, E. « Bully in the Backroom », *Accident Prevention*, May/June 2000:15-17.
- Vézina, M. *La violence en milieu de travail : la comprendre pour mieux la contrer*, Conférence présentée au 26^e Congrès National de Médecine du Travail, Lille, juin 2000, 16 p.
- Vézina, M. « Les dimensions organisationnelles de la violence au travail », *Le Médecin du Québec*, 2000;35(3):137-138.

Warshaw, L.J. et J. Messite. « Workplace Violence : Preventive and Interventive Strategies », *JOEM*, 1996;38(10):993-1006.

Wittich, A. « La résolution des conflits dans les départements », *Objectif Prévention*, 2000;23(2):8-11.

Wright L. et M. Smye. *Corporate abuse, How Lean and Mean Robs People and Profits*, Key Porter Books, 1996, 264 p.

Annexe 1 Principaux éléments d'une politique visant la prévention de la violence au travail

- Principes directeurs par rapport à la violence eu égard à la forme, à la nature, à l'objet ou à la source
 - Définition de la violence en milieu de travail
 - La violence ne peut constituer une condition de travail acceptable
 - Aucune forme de violence ne sera tolérée
 - Des moyens seront préconisés pour prévenir la violence envers les employés
- Modalités facilitant la déclaration de tous les événements à caractère violent
 - Mettre sur pied une structure (des moyens) qui facilite la déclaration
 - Assurer les victimes qu'elles ne feront l'objet d'aucunes représailles
 - Assurer que la victime ou les témoins auront accès à des ressources professionnelles
 - Faciliter la déclaration de l'événement à la CSST ou à la CNT, si nécessaire
- Procédures explicites et connues de traitement des plaintes
 - Prise en charge de la plainte dans de courts délais
 - Composition de l'équipe chargée de l'enquête (élément très important qui permet d'assurer à la victime d'être face à des personnes de confiance dans l'organisation)
 - Comité de traitement des plaintes (rôle et mandat établis dès le départ; il détermine si la plainte est recevable, si elle est fondée et si elle mérite une sanction)
 - Procédure qui prévoit un traitement équitable dans les cas de violence entre les pairs ou de violence entre employé et membre de la direction
 - Possibilité de recourir à des ressources professionnelles externes
- Définition générale des mesures d'urgence à prendre en cas d'événements violents

La désignation d'une personne responsable pour que l'ensemble des éléments du dossier de premiers soins et premiers secours soit adéquatement mis à jour.

 - Premiers secours
 - Formation de secouristes
 - Gestion de la crise, de la foule et des lieux
 - Plan d'évacuation
 - Désignation des responsables de l'application
 - Détermination des rôles et responsabilités
- Modalités d'accès à des ressources externes spécialisées
 - Psychologue, travailleur social ou ressources du Programme d'aide aux employés qui peuvent offrir un soutien aux personnes touchées psychologiquement à la suite d'un événement à caractère violent
- Mesures et sanctions à prendre à l'endroit des agresseurs
 - Critères pour déterminer objectivement la gravité de la situation
 - Évaluation de la possibilité de récurrence
 - Tolérance zéro
 - Possibilité de poursuites
- Mesures visant à prévenir les conflits et leur portée
 - Favoriser le développement d'un code d'éthique ou d'un code de conduite
 - Donner accès à de la formation (résolution de conflit, gestion de crise, etc.)
 - Mettre en place des mécanismes de médiation

Annexe 2 Établir un bilan en matière de violence en milieu de travail

Cette opération vise à faire le portrait de l'établissement en matière de violence en milieu de travail en retraçant l'historique en cette matière. Les activités suggérées prennent trois formes : une analyse des événements antérieurs, s'ils ont été recensés ; une consultation (enquête ou sondage) auprès des membres du personnel ; une inspection des lieux (« audit »). Ce bilan peut s'avérer essentiel dans un milieu où l'on n'a pas pris l'habitude de recenser les événements violents. En revanche, si tous sont à l'affût ou sensibilisés et prêts à s'engager dans une démarche de prise en charge, le bilan peut s'avérer moins pertinent.

1. Analyse des événements antérieurs

La connaissance des événements antérieurs de violence dans le milieu obtenue à partir de l'analyse des statistiques d'accidents du travail peut aider à la reconnaissance du problème et à la pertinence de s'y intéresser. Cette opération peut même mener à la détermination de cibles d'intervention prioritaires à améliorer.

Dans la mesure où l'établissement a l'habitude de colliger les cas de violence qui lui sont rapportés, cette opération demande peu d'énergie. Elle consiste à faire un portrait de la situation. En plus d'aider à quantifier les événements de violence qui surviennent, cette opération permet de repérer des situations critiques et d'élaborer des mesures préventives. C'est aussi l'occasion de savoir quelles catégories d'employés sont principalement en cause et de retracer les circonstances de ces événements (corps d'emploi, statut, nature de la relation avec l'auteur de violence, forme de violence, etc.).

Si ces événements n'ont pas été consignés ou inscrits dans le registre des accidents du travail survenus dans l'établissement, on peut recourir à d'autres sources d'information, par exemple : le relevé des mesures disciplinaires, l'analyse des griefs et sentences arbitrales, l'étude des relevés des plaintes des usagers, les entrevues de départ, l'étude des relevés annuels des motifs de consultation du PAE, etc.

À défaut de pouvoir compter sur des informations sur l'historique des événements, des solutions de rechange doivent être envisagées. L'une d'elles consiste à utiliser un questionnaire pour établir un bilan en matière de violence en milieu de travail.

Sensibilisation

- Dépouillement des déclarations compilées à ce jour.
- Analyse des situations utiles pour :
 - déterminer des situations critiques (lieux, moments, etc.);
 - repérer les formes de violence qui se manifestent dans l'organisation;
 - déterminer les groupes d'employés les plus à risque selon le type de violence;
 - apprécier l'efficacité des différentes mesures préventives appliquées.

2. Questionnaire rétrospectif

Même dans les milieux de travail sensibles au problème de la violence, les événements violents ne sont pas tous déclarés de façon systématique. La littérature montre que nombre de victimes se sentent responsables de ce qui leur arrive, en viennent à considérer de façon erronée que la violence fait partie du travail, craignent que leurs compétences soient remises en question ou encore, croient qu'elles s'exposent à des représailles. Parfois l'environnement professionnel adoptera une attitude de réserve en considérant que ce type d'événement est du domaine privé alors que l'équipe de direction, par souci de préserver l'image et la réputation de l'établissement ou pour d'autres raisons, cherchera à limiter la portée de l'examen des causes et des solutions. Il peut s'avérer nécessaire de consulter l'ensemble du personnel, de même que les membres de la direction, pour faire le point par rapport à la violence en milieu de travail. Cette démarche vise à ce que les employés puissent faire part des événements à caractère violent dont ils ont été victimes ou témoins.

Le questionnaire doit permettre, entre autres :

- de connaître l'importance et la nature des comportements violents;
- de connaître les circonstances dans lesquels se sont produits les actes violents;
- de connaître les lieux (environnements physiques) où se sont produits les actes violents dans l'établissement;
- de connaître les lieux et circonstances qui font craindre la survenue d'actes violents;
- de savoir où se situe le milieu quant à ses actions au regard de la violence au travail (déclaration, traitement, suivi donné aux événements).

Un questionnaire est présenté à titre d'exemple à l'annexe 3. Son utilisation doit viser à dresser un portrait général de la situation dans le milieu, tout en sauvegardant l'anonymat des personnes qui y répondent. L'anonymat est requis pour que les répondants comprennent qu'ils peuvent faire librement état de leur expérience. Les répondants craignent parfois que les personnes qui traitent l'information cherchent et parviennent à identifier les victimes de violence. On peut donc envisager d'offrir la garantie d'un anonymat complet, autant à l'étape de l'administration du questionnaire qu'à celle de l'analyse des données : la responsabilité du questionnaire pourrait ainsi être confiée à un tiers extérieur à l'établissement. On peut également considérer la possibilité d'associer le syndicat au processus, afin de donner de la crédibilité à la démarche.

Il convient de se limiter aux événements qui se sont produits au cours d'une période donnée (par exemple au cours de la dernière année) afin de favoriser la remémoration des événements et des circonstances. Puisque le bilan vise à établir un portrait général, on veillera également à ne pas limiter la collecte d'information à un seul type de violence. Enfin, dans certains milieux, des démarches alternatives, comme des groupes de discussion, peuvent être menées avec un certain succès.

Questionnaire rétrospectif (enquête - sondage)

- Associer des représentants des employés au processus.
- Privilégier une consultation auprès de l'ensemble du personnel.
- Préserver l'anonymat.
- Se limiter aux événements survenus au cours d'une période donnée (ex. : 6 ou 12 derniers mois).
- Couvrir les différentes formes de violence :
 - physique;
 - psychologique (intimidation, harcèlement);
 - sexuelle.

3. Inspection préventive des lieux de travail et de l'aménagement

Il s'agit d'une activité en amont de l'événement (pré-événement), qui consiste en l'analyse et en l'évaluation de l'environnement physique ; elle vise à repérer les lieux qui, de par leurs caractéristiques, font en sorte que dans une situation violente, la victime se retrouvera isolée et sans recours. L'inspection renvoie principalement à la prévention de la violence physique. Cette étape ou activité consiste également à effectuer une analyse du milieu de travail en tentant de prévoir différentes situations dans lesquelles les employés peuvent se retrouver. Ainsi, dans un milieu disposant de locaux destinés à la tenue de rencontres à caractère privé entre un employé et un usager, on se penchera sur l'aménagement de ces locaux, de manière à diminuer la probabilité qu'un événement violent y survienne ou à tout le moins, à augmenter les probabilités que le travailleur s'en sorte indemne. Différentes mesures peuvent être apportées pour augmenter le niveau de sécurité des lieux : l'installation d'un système d'alarme, un changement d'emplacement pour ces locaux, l'installation de fenêtres permettant une surveillance de la part des collègues, etc.

La littérature sur la violence en milieu de travail montre que les aménagements suivants sont plus propices à l'éclosion de violence :

- endroits isolés;
- lieux qui manquent d'éclairage;
- lieux dont les accès visuels sont obstrués par des objets.

Une équipe peut être mandatée pour effectuer une tournée exhaustive des lieux intérieurs et extérieurs, et repérer les endroits qui présentent un potentiel de risque. Dans les milieux où une telle structure existe, l'équipe pourrait être composée des membres du comité de santé et de sécurité de l'établissement ; on peut lui adjoindre (particulièrement dans le cas d'une première inspection) un expert externe et le responsable des ressources matérielles. Le mandat de cette équipe sera de repérer des aménagements critiques, tels : local pour les rencontres « difficiles » (avec un client, un usager, un élève, un parent, etc.), voies d'accès au bâtiment, vestiaires, cafétéria, stationnement, etc. Une fois cette étape complétée, on peut établir des priorités, détermine des moyens pour sécuriser les lieux et mettre en œuvre les mesures retenues.

Inspection préventive des lieux et de l'aménagement

- Analyse de l'aménagement physique des lieux.
- Détermination des zones à risque :
 - faible éclairage;
 - isolement;
 - degré de proximité avec la clientèle, les usagers, les élèves, etc.
- Analyse des mesures en place :
 - systèmes d'alarme.
- Détermination de mesures préventives ou correctives.
- Établissement de priorités.

Annexe 3 Comment réaliser une enquête pour connaître le bilan en matière de violence

Le but de cette démarche est de produire un portrait en matière de violence dans un milieu de travail donné. Il faut garder à l'esprit que chercher à identifier les personnes qui ont été aux prises avec une situation de violence peut être nuisible. En fait, on peut croire que si une personne s'était sentie à l'aise de déclarer une situation violente ou de porter plainte, l'enquête serait inutile. Il faut assurer l'anonymat du processus.

Le questionnaire doit chercher à retracer les événements dont les personnes ont été « victimes ». On peut être tenté de retracer également les événements dont elles ont été témoins, mais il est à peu près certain que le portrait obtenu ne sera pas exact, puisque plusieurs personnes pourraient évoquer un même événement.

On trouvera ci-dessous un exemple de questionnaire conçu aux fins d'une enquête dans le cas d'un projet pilote sur la violence. Ce questionnaire abrégé permet de retracer l'essentiel de l'information pertinente par rapport aux diverses manifestations de violence en milieu de travail. Comme ce questionnaire a été conçu à des fins précises, il doit être adapté aux réalités de l'établissement. Enfin, on aura le souci de retracer plusieurs événements. Pour ce faire, le questionnaire devrait contenir au moins trois grilles de chaque type d'événement.

Questionnaire d'enquête sur la violence en milieu de travail au cours de la dernière année

1. Au cours de la dernière année (préciser la période), avez-vous été **personnellement victime** d'une ou de plusieurs formes de violence dans le cadre de votre travail ?

- Oui Si oui, indiquez combien de fois au total _____ et répondez aux questions suivantes.
 Non Si non, passez à la question 5.

2. **Pour chacun des événements de violence physique dont vous avez été victime**, complétez une fiche (commencez par l'événement le plus récent, cochez la réponse décrivant le mieux la situation vécue).

ÉVÉNEMENT DE VIOLENCE PHYSIQUE (cochez une seule réponse par sous-question)

<p>a) À quel moment l'événement s'est-il produit ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Printemps <input type="checkbox"/> • Été <input type="checkbox"/> • Automne <input type="checkbox"/> • Hiver <input type="checkbox"/> 	<p>b) Qui était l'auteur de cette violence ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une ou un ou des usagers (élève, client, etc.) <input type="checkbox"/> • Une ou un des collègues de travail <input type="checkbox"/> • Une personne en autorité <input type="checkbox"/> • Parent ou proche d'utilisateur (élève, client) <input type="checkbox"/> • Une visiteuse ou un visiteur <input type="checkbox"/> • Autre : _____
<p>c) Quelle forme a pris cette violence ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se faire lancer un objet <input type="checkbox"/> • Se faire cracher sur soi <input type="checkbox"/> • Recevoir gifle, coups de poing ou coups de pied <input type="checkbox"/> • Recevoir coup avec un objet <input type="checkbox"/> • Morsures, égratignures, griffures <input type="checkbox"/> • Bousculade <input type="checkbox"/> • Menaces de coups <input type="checkbox"/> • Menaces de mort <input type="checkbox"/> • Menaces avec une arme ou un objet <input type="checkbox"/> • Autre : _____ 	<p>d) Où cet événement s'est-il produit ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stationnement <input type="checkbox"/> • Cafétéria <input type="checkbox"/> • Corridors <input type="checkbox"/> • Vestiaire <input type="checkbox"/> • Salle du personnel <input type="checkbox"/> • Bureau privé <input type="checkbox"/> • Hall d'entrée <input type="checkbox"/> • Hors des lieux de travail (ex. : domicile, rue, commerce, activité sociale, etc.) <input type="checkbox"/> • Précisez : _____ • Autre : _____
<p>e) Cet événement s'est-il déroulé sur une longue période ?</p> <p>• Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/></p> <p>Si oui, précisez : _____</p> <p>_____</p>	

3. Pour chacun des événements de violence psychologique dont vous avez été victime, complétez une fiche (commencez par l'événement le plus récent, cochez la réponse décrivant le mieux la situation vécue).

ÉVÉNEMENT DE VIOLENCE PSYCHOLOGIQUE (cochez une seule réponse par sous-question)

<p>a) À quel moment l'événement s'est-il produit ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Printemps <input type="checkbox"/> • Été <input type="checkbox"/> • Automne <input type="checkbox"/> • Hiver <input type="checkbox"/> 	<p>b) Qui était l'auteur de cette violence ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une ou un ou des usagers (élève, client) <input type="checkbox"/> • Une ou un collègue de travail <input type="checkbox"/> • Une personne en autorité <input type="checkbox"/> • Parent ou proche d'un usager (élève, client) <input type="checkbox"/> • Une visiteuse ou un visiteur <input type="checkbox"/> • Autre : _____
<p>c) Quelle forme a pris cette violence ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menaces (verbales, écrites, gestuelles) <input type="checkbox"/> • Propos (injurieux, violents) <input type="checkbox"/> • Atteinte à la réputation (diffamation, dénigrement, discrédit) <input type="checkbox"/> • Discrimination (sexe, race, religion, etc.) <input type="checkbox"/> • Vandalisme <input type="checkbox"/> • Chantage, filature <input type="checkbox"/> • Autre : _____ 	<p>d) Où cet événement s'est-il produit ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stationnement <input type="checkbox"/> • Cafétéria <input type="checkbox"/> • Corridors <input type="checkbox"/> • Vestiaire <input type="checkbox"/> • Salle du personnel <input type="checkbox"/> • Hors des lieux de travail (ex. : domicile, rue, commerce, activité sociale, etc.) <input type="checkbox"/> • Précisez : _____ • Autre : _____
<p>e) Cet événement s'est-il déroulé sur une longue période ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Si oui, précisez : _____ _____ 	

4. **Pour chacun des événements de violence à caractère sexuel dont vous avez été victime**, complétez une fiche (commencez par l'événement le plus récent, cochez la réponse décrivant le mieux la situation vécue).

ÉVÉNEMENT DE VIOLENCE À CARACTÈRE SEXUEL (cochez une seule réponse par sous-question)

<p>a) À quel moment l'événement s'est-il produit ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Printemps <input type="checkbox"/> • Été <input type="checkbox"/> • Automne <input type="checkbox"/> • Hiver <input type="checkbox"/> 	<p>b) Qui était l'auteur de cette violence ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une ou un ou des usagers (élève, client) <input type="checkbox"/> • Une ou un collègue de travail <input type="checkbox"/> • Une personne en autorité <input type="checkbox"/> • Parent ou proche d'un usager (élève, client) <input type="checkbox"/> • Une visiteuse ou un visiteur <input type="checkbox"/> • Autre : _____
<p>c) Quelle forme a pris cette violence ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Téléphones obscènes ou anonymes <input type="checkbox"/> • Impression de se faire déshabiller du regard <input type="checkbox"/> • Frôlement/toucher non désiré <input type="checkbox"/> • Proposition indécente <input type="checkbox"/> • Se faire prendre physiquement (ex. : se faire prendre dans les bras) <input type="checkbox"/> • Sifflements ou blagues grivoises <input type="checkbox"/> • Tentatives d'embrasser <input type="checkbox"/> • Gestes exhibitionnistes <input type="checkbox"/> • Agression sexuelle ou tentative de viol <input type="checkbox"/> • Viol <input type="checkbox"/> • Autre : _____ 	<p>d) Où cet événement s'est-il produit ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stationnement <input type="checkbox"/> • Cafétéria <input type="checkbox"/> • Corridors <input type="checkbox"/> • Vestiaire <input type="checkbox"/> • Salle du personnel <input type="checkbox"/> • Hors des lieux de travail (ex. : domicile, rue, commerce, activité sociale, etc.) <input type="checkbox"/> • Précisez : _____ • Autre : _____
<p>e) Cet événement s'est-il déroulé sur une longue période ?</p> <p>• Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/></p> <p>Si oui, précisez : _____</p> <p>_____</p>	

5. Quel type d'emploi occupez-vous ? _____

6. Quel est votre statut d'emploi ?

Permanent Contractuel (incluant le personnel temporaire)

7. Quel est votre sexe ? Féminin Masculin

8. Quelle est votre catégorie d'âge ?

25 ans ou moins 26-35 ans 36-45 ans 46 ans ou plus

Annexe 4 Éléments pouvant être inclus dans une fiche de déclaration d'un événement violent

1. Date de déclaration de l'événement : _____	Heure : _____
2. Date de l'événement : ____/____/____	Heure : _____
3. Nom de la personne plaignante (victime) : _____	
4. Occupation de la personne plaignante (victime) : _____	
5. Statut d'emploi de la personne plaignante :	
Régulier <input type="checkbox"/> Temporaire <input type="checkbox"/>	
Temps partiel <input type="checkbox"/> Temps plein <input type="checkbox"/>	
6. Caractéristiques pertinentes de la fonction : _____	
7. Nom de l'auteur de l'agression présumée : _____	
8. Occupation de l'auteur de l'agression : _____	
9. Statut d'emploi de l'auteur de l'agression	
Régulier <input type="checkbox"/> Temporaire <input type="checkbox"/>	
Temps partiel <input type="checkbox"/> Temps plein <input type="checkbox"/>	
10. Nom, occupation et statut des témoins : _____	
11. Description libre et détaillée des circonstances de l'événement : _____	
12. Caractéristiques de l'événement (agression, menaces verbales - gestuelles - écrites, harcèlement, autres) : _____	
13. Élément déclencheur de l'événement : _____	
14. Description détaillée de l'agression (insultes, menaces verbales, menaces avec une arme, bousculade, objet lancé par un client, dommages matériels au mobilier, dommages matériels aux biens personnels, appels anonymes, vol de documents, etc.) : _____	
15. Description des moyens ou stratégies utilisés par la victime (et les témoins) pour obtenir la coopération de l'agresseur (le calmer ou l'apaiser), gérer la situation (s'il y a lieu) : _____	
16. Lieu de survenue de l'événement :	
Local <input type="checkbox"/> Bureau <input type="checkbox"/> Stationnement <input type="checkbox"/>	
Aires communes (précisez) : _____	
Autre (précisez) : _____	
17. Identification des autres personnes ciblées par l'agresseur : _____	

18. Identification et caractéristiques de l'agresseur :

19. Lien de la victime avec l'agresseur :

20. Description des signes avant-coureurs qui pouvaient laisser raisonnablement croire à des conditions favorables à la violence :

21. L'événement est-il déclaré à l'employeur? À la police? Si non, pourquoi?

22. Suggestions de mesures à prendre pour éviter qu'un événement semblable ne se produise de nouveau :

23. Autres démarches entreprises associées à cet événement (grief, demande à la CSST, poursuites judiciaires) :

24. Autorisation à divulguer mon nom et le contenu de la plainte à la personne mise en cause :

Annexe 5 Cheminement et traitement de la plainte

Il importe de s'assurer que la situation décrite correspond bien aux définitions de la violence au travail telle que définie dans la loi ou dans la politique de l'établissement et que le comité de traitement des plaintes est l'instance qualifiée et mandatée pour traiter la plainte, tandis que les étapes suivantes se rapportent à l'enquête et à l'analyse des différents cas qui peuvent être acheminés au comité.

Il faut également prévoir un mécanisme qui assure un traitement équitable pour des cas où des personnes pourraient être en conflit d'intérêts. Par exemple, dans un cas où un haut dirigeant de l'établissement ferait l'objet d'une plainte de violence. Qui recevra la plainte? Qui traitera la plainte (enquête et analyse)? Qui appliquera les sanctions? Dans un tel contexte, une ressource externe à l'établissement peut jouer un rôle déterminant dans la sauvegarde de l'objectivité mais aussi de la crédibilité du programme.

1. La première étape consiste à vérifier qu'il s'agit d'une plainte dûment signée. S'il s'agit d'une déclaration non signée, le traitement de l'événement s'arrête là.
2. Suit l'analyse préliminaire. Une personne du comité de traitement des plaintes choisie par le plaignant est responsable de faire le suivi du cheminement du dossier. À cette étape, il faut établir avec précision l'objet de la plainte et, de là, déterminer s'il s'agit d'une plainte pour violence au travail (physique, psychologique ou sexuelle) ou s'il s'agit d'un dossier qui relève des relations de travail, de la santé-sécurité du travail, des autorités policières, etc. S'il s'agit bel et bien d'un cas de violence, le cheminement de la plainte se poursuit.
3. En troisième lieu, il faut établir si d'autres instances ont été saisies de la plainte. Dès qu'une instance externe ou interne (autre que le comité de traitement des plaintes) est saisie de la plainte et que celle-ci entreprend de traiter le dossier, l'intervention du comité de traitement des plaintes de l'établissement cesse. Si le comité est le seul à être saisi de la plainte ou le seul à être en mesure de procéder, le traitement se poursuit.
4. L'étude des faits correspond à l'enquête telle que décrite à la section 3.1.5. C'est donc l'étape où sont recueillies scrupuleusement toutes les informations en rapport avec l'événement, et où sont rencontrés les témoins de même que le présumé agresseur (le mis en cause). Toute l'information recueillie doit être rassemblée par la personne qui mène l'enquête et transmise au comité qui verra à analyser ces faits.
5. Le comité a la responsabilité de prendre connaissance des faits et de les analyser afin d'établir si la plainte formulée est fondée ou non. Si le comité juge que la plainte n'est pas fondée, il en informe le plaignant et les personnes visées par écrit.
6. Si l'analyse des faits démontre que la plainte est fondée, le comité en avise l'instance appropriée (direction, direction des ressources humaines, etc.), de même que l'unité syndicale visée. C'est à la direction que reviendra la responsabilité de prendre et d'appliquer les sanctions. Le comité informe la direction et les personnes visées (le plaignant, l'agresseur et les témoins) du résultat de son enquête.
7. La dernière étape du traitement de la plainte pour le comité consiste à vérifier si le problème est réglé.