

Prévention de la violence au travail en milieu scolaire

Outil de sensibilisation

Serge André Girard
Denis Laliberté
Direction de santé publique de Québec
Johanne Dompierre
Université Laval

En collaboration avec

La Centrale des syndicats du Québec
La Fédération des commissions scolaires du Québec

Mars 2003

Personne à contacter pour obtenir un exemplaire du rapport :

Madame Sylvie Bélanger
Direction de santé publique de Québec
2400, rue 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 : 10 \$
Total : 10,70 \$ incluant la TPS et les frais postaux
Chèque à l'ordre du CHUQ CHUL*

Cette publication a été versée dans la banque SANTÉCOM et CSST

Dépôt légal : Bibliothèque nationale du Canada, 2003

Dépôt légal : Bibliothèque nationale du Québec, 2003

ISBN : 2-89496-240-1

Ce document est disponible en format PDF sur le site suivant :

www.rssss03.gouv.qc.ca/index_D-Publications-DSPQ.html



La Fédération
des commissions
scolaires
du Québec

Le 20 mars 2003

Mesdames,
Messieurs,

Il nous fait plaisir de vous présenter cet outil de sensibilisation sur la prévention de la violence au travail en milieu scolaire, réalisé par l'équipe de santé au travail de la Direction de santé publique de la Régie régionale de la santé et des services sociaux de Québec et l'Université Laval, en collaboration avec la Centrale des syndicats du Québec et la Fédération des commissions scolaires du Québec. La démarche présentée dans ce document de même que le contenu ont été expérimentés à des fins de sensibilisation auprès du personnel enseignant, du personnel professionnel, du personnel de soutien et de membres de direction d'écoles de la région de Québec.

La violence en milieu de travail est un sujet qui préoccupe tout le monde. De nombreux travaux et interventions pour éradiquer ce problème sont actuellement en cours. Nous croyons fermement que c'est par la prévention que nous pourrons le mieux intervenir pour enrayer ce phénomène social préoccupant.

La sensibilisation du personnel de toutes les catégories d'emploi ainsi que des usagers est une condition importante au succès de la prévention et de la prise en charge de la violence au travail par le réseau scolaire.

La Centrale des syndicats du Québec et la Fédération des commissions scolaires du Québec encouragent les initiatives de cette nature qui contribuent de façon significative à la prévention de toutes formes de violence en milieu scolaire.

Ce document est disponible sur les sites Internet de la CSQ, de la FCSQ et de la DSP et peut être utilisé pour la sensibilisation du personnel de direction d'établissement et des membres de la CSQ.

Nous remercions sincèrement toutes les personnes qui ont été associées à l'élaboration de ce document et à son expérimentation.

Monique Richard
Présidente
Centrale des syndicats du Québec

André Caron
Président
Fédération des commissions scolaires du
Québec

Présentation

La réalisation du présent document a nécessité la participation de plusieurs personnes tout au long du processus d'élaboration.

Équipe responsable de
l'encadrement scientifique, de la
coordination des travaux et de la
rédaction

Serge André Girard, *agent de recherche*
Direction de santé publique de Québec
Denis Laliberté, *médecin*
Direction de santé publique de Québec
Johanne Dompierre, *professeure*
Université Laval

Comité d'appui mis sur pied pour
commenter et enrichir le contenu
de ce document

Jean Boulianne, *conseiller en santé et sécurité du travail*
Centrale des syndicats du Québec
Pierre D'Amours, *conseiller*
Fédération des commissions scolaires du Québec
Marcel Duhaime, *conseiller en santé et sécurité du travail*
Centrale des syndicats du Québec
Denise Langevin, *enseignante*
Syndicat des Enseignants de la région de Québec
Nicole Lepage, *conseillère en santé sécurité du travail*
Centrale des syndicats du Québec
Michel Nadeau, *directeur des ressources humaines*
Commission scolaire de Portneuf
Guy Perrault, *conseiller*
Fédération des commissions scolaires du Québec
Richard Têtu, *enseignant*
Syndicat de l'Enseignement des Deux-Rives

Des remerciements sont adressés
aux personnes suivantes pour leur
précieuse collaboration à la faveur
de la lecture d'épreuves

Alyne Beaulieu, *secrétaire*
Direction de santé publique de Québec
Fabienne Sasseville, *secrétaire*
Direction de santé publique de Québec
Ginette Aubé, *secrétaire*
Direction de santé publique de Québec
France Lachapelle, *secrétaire*
Centrale des syndicats du Québec
Micheline Jean, *révisure*
Centrale des syndicats du Québec
Marie Therrien, *agente de bureau*
Fédération des commissions scolaires du Québec

Des remerciements vont aux membres de la direction, au personnel enseignant, au personnel de soutien ainsi qu'au personnel professionnel de chacune des quatre écoles de la région de Québec qui ont participé au projet pilote entourant le développement du matériel contenu dans ce document et son expérimentation. Ces remerciements vont aussi aux quatre commissions scolaires qui ont encouragé la participation de ces écoles au projet.

Enfin, une reconnaissance toute particulière s'adresse aux membres des équipes constituées dans chacune des écoles pour les fins spécifiques du projet pilote. Ces personnes ont accepté de s'approprier l'information regroupée dans ce document et de l'utiliser dans le cadre d'une activité de sensibilisation à l'intention de l'ensemble du personnel de leur école respective. Leur enthousiasme, leur détermination, leurs commentaires, leur grande disponibilité et leur savoir-faire ont permis de mener à terme ce projet avec succès. Ce document leur est dédié.

Table des matières

Présentation	3
Table des matières	5
Liste des annexes	7
Préface	9
Partie 1 – Information sur la violence au travail.....	11
Chapitre 1 — Définition et enjeux de la violence	15
1.1 Définition de la violence	15
1.2 Définition de la violence en milieu de travail	15
Chapitre 2 – La violence en milieu de travail – Survol de la situation	19
2.1 Tour d’horizon des problèmes de violence au travail en milieu scolaire.....	19
2.2 Faits saillants d’une enquête pilote	20
Chapitre 3 – La violence physique	23
3.1 Les composantes de la violence physique	23
3.2 L’agresseur et la victime	23
3.2.1 L’agresseur.....	23
3.2.2 La victime	23
3.3 Les causes.....	24
3.3.1 Les facteurs contributifs ou prédisposants.....	24
3.3.2 Les facteurs aggravants.....	25
3.4 Les étapes d’un épisode de violence physique.....	26
3.5 Les conséquences de la violence physique.....	27
3.5.1 Les victimes et les témoins	28
Chapitre 4 – La violence psychologique	29
4.1 L’intimidation.....	29
4.1.1 Les composantes de l’intimidation	29
4.1.2 L’agresseur et la victime.....	30
4.1.3 Les conditions prédisposantes et aggravantes.....	31
4.1.4 Le processus.....	32
4.1.5 Les conséquences de l’intimidation	32
4.2 Le harcèlement	34
4.2.1 Les composantes du harcèlement.....	35
4.2.2 Harcèlement ou exercice de l’autorité	36
4.2.3 L’agresseur et la victime	37
4.2.4 Les causes	39
4.2.5 Le processus du harcèlement	40
4.2.6 Les conséquences du harcèlement	41

Chapitre 5 – La prévention de la violence au travail.....	43
5.1 La prévention primaire	44
5.2 La prévention secondaire.....	45
5.3 La prévention tertiaire	49
5.4 Les obstacles à la prévention.....	51
5.5 Pour prévenir la violence au travail de façon efficace : Une politique	52
5.6 Les conditions de succès d’une politique	53
Partie 2 – Activités de sensibilisation.....	55
Chapitre 1 – Le concept de la violence en milieu scolaire.....	59
Chapitre 2 – La violence physique	63
Chapitre 3 – L’intimidation	73
Chapitre 4 – Le harcèlement	81
Chapitre 5 – La prévention de la violence, les obstacles à la prévention et les conditions de succès.....	93
Références bibliographiques	95
Bibliographie générale sur le thème de la violence en milieu de travail.....	97
Sites Internet traitant de la problématique de la violence au travail	99

Liste des annexes

Annexe 1	Manifestations de harcèlement selon Leymann.....	105
Annexe 2	Pour aider à distinguer l'intimidation et le harcèlement.....	107
Annexe 3	Quelques éléments de contenu d'une politique	109
Annexe 4	Conditions de succès d'une politique	111
Annexe 5	Recueil des histoires de cas.....	113

Préface

Le thème de la violence, quelle que soit sa forme, est un sujet qui concerne et préoccupe de plus en plus de gens et de milieux. Daniel Hubert, dans une conférence prononcée lors d'un colloque de la CEQ en 1999, affirme que la violence est une négation de la dignité humaine. C'est vrai! Pourtant, rien ne semble plus spécifique à l'être humain que le recours à la violence pour exprimer une frustration, manifester de la haine, exercer un pouvoir. Quels que soient les motifs de la violence, il s'en trouve pour tenter de la justifier, de l'expliquer, voire de la légitimer.

La violence est depuis longtemps une préoccupation sur le plan international et la *Déclaration universelle des droits de l'homme*, adoptée en 1948, est venue consacrer la volonté de l'humanité de chercher à éliminer ou, à tout le moins, à contrer ce fléau. Force est de constater qu'il y a encore beaucoup de chemin à parcourir avant de célébrer la victoire de la non-violence.

Si inacceptable puisse-t-elle être, la violence se retrouve encore aujourd'hui à tous les niveaux de la société, y compris dans le milieu de travail. Là aussi, elle prend différentes formes et cause des dommages humains, sociaux et même économiques importants. La violence en milieu de travail n'est pas un phénomène rarissime ou exceptionnel susceptible de ne survenir que dans certains milieux bien particuliers. Au contraire, c'est maintenant un phénomène courant qui touche une forte proportion de lieux de travail.

S'inspirant probablement de la *Déclaration universelle des droits de l'homme*, de nombreux pays ont pris formellement position pour enrayer la violence. Que ce soit par l'adoption de chartes des droits de la personne, de lois ou d'autres mécanismes, des États ont consenti des efforts et démontré leur engagement à contrer ce fléau.

Concernant la problématique de la violence en milieu de travail, l'intérêt est plus récent, tout comme les recherches et les interventions en vue d'éliminer ou de prévenir ce problème. Les recherches les plus récentes montrent l'ampleur du phénomène et mettent en lumière les formes que cette violence peut prendre. Le phénomène est à ce point important que certains pays (dont la Norvège et la France) ont légiféré pour reconnaître son existence et viser son élimination. Ces législations n'éliminent pas la pénibilité ou la souffrance associée à certains types de travail, mais elles incitent les organisations à prendre les moyens pour offrir un climat de travail humain, exempt de toute forme de violence.

Au Québec, la question de la violence en milieu de travail est de moins en moins un sujet tabou, mais l'existence du problème n'est pas encore formellement reconnue dans toutes les organisations et par tous les travailleurs et toutes les travailleuses. Le gouvernement du Québec saisi de l'émergence du phénomène du harcèlement psychologique en milieu de travail a jugé pertinent de se doter de mesures législatives visant à protéger les travailleurs et travailleuses de tous les milieux de travail en modifiant la Loi sur les normes du travail pour y inclure le phénomène du harcèlement psychologique. Cette mesure législative, sanctionnée le 19 décembre 2002, définit ce qu'est la violence psychologique et prévoit, à l'intention de ceux et celles qui croient être victimes de harcèlement psychologique, une procédure pour déposer une plainte auprès de la Commission des normes du travail. Soulignons que l'entrée en vigueur des articles de lois concernant le harcèlement psychologique est prévue pour 2004.

Rappelons que le présent document ne se limite pas exclusivement au harcèlement psychologique. Aussi, les mesures présentées dans ce document ne sont pas calquées sur les principes et les mesures prévus à la loi bien qu'ils soient respectés. Soulignons également que la prévention de la violence ne signifie pas qu'il n'y a plus d'échanges ou de divergences de points de vue entre les personnes dans une organisation; il s'agit plutôt de civiliser les rapports dans l'organisation, d'écouter et de comprendre, de rechercher des modes de résolution de conflits, etc.

Devant cet état de fait, il est opportun de faire preuve de vigilance et d'être actif pour, d'une part, sensibiliser les milieux de travail à la problématique et les inciter à prendre en charge la prévention et, d'autre part, faire en sorte que tous aient accès à un milieu de travail exempt de violence.

Partie 1 – Information sur la violence au travail

La sensibilisation, tant de la direction que des différentes catégories de personnel, apparaît comme une composante essentielle à la réussite de tout effort de prévention des différentes formes de violence en milieu de travail. Élaboré dans le cadre d'un projet regroupant des représentantes et des représentants de l'équipe de santé au travail de la Direction de la santé publique de Québec (DSPQ), du Département des relations industrielles de l'Université Laval, de la Centrale des syndicats du Québec (CSQ) et de la Fédération des commissions scolaires du Québec (FCSQ), le contenu de ce document a été conçu à des fins de sensibilisation auprès de toutes les catégories de personnel en milieu scolaire.

Ce volet s'inscrit dans une démarche plus globale, dont la finalité est la prise en charge de la prévention de la violence au travail dans les établissements scolaires, par l'élaboration et la mise en place de moyens visant à prévenir et à contrer la violence au travail en milieu scolaire, quelle qu'en soit la forme. La présente activité porte sur la violence physique et la violence psychologique à l'endroit des différentes catégories de personnel.

L'information contenue dans ce document concerne exclusivement la violence à l'endroit des différentes catégories de personnel en milieu scolaire. La violence faite aux élèves de même que la violence entre élèves ne sont pas traitées spécifiquement dans ce texte. D'autres groupes y travaillent activement et il est à prévoir que, dans une étape ultérieure, les milieux pourront arrimer ces deux préoccupations. Il en est de même pour la violence à caractère sexuel. En effet, comme cette question est relativement bien encadrée par des documents à caractère législatif (lois, chartes et conventions collectives), que cette forme de violence est la moins fréquente en milieu de travail (Damant, Dompierre et Jauvin, 1998) et que différents groupes travaillent activement à mettre en place des moyens pour prévenir et éliminer cette forme de violence en milieu de travail comme ailleurs, il n'est pas directement question de violence à caractère sexuel dans ce document.

L'information regroupée dans la première partie du document provient d'une analyse d'écrits recensés et d'expériences répertoriées en lien avec les problèmes de violence rencontrés dans différents milieux de travail. Cette information a été colligée et regroupée pour permettre aux intervenantes et aux intervenants de s'y référer et de l'utiliser dans un contexte de sensibilisation et de formation de base des milieux de travail. À cet effet, on trouvera dans la seconde partie une série d'activités destinées à sensibiliser les membres du personnel et de la direction à la problématique de la violence au travail en milieu scolaire. Ce matériel a été conçu pour illustrer différentes situations de violence au travail susceptibles de survenir en milieu scolaire et pour aider les responsables de l'animation des sessions de sensibilisation à transmettre des éléments d'information sur les différentes formes de violence décrites.

Le contenu de ce document de même que le matériel et la démarche proposée ont été expérimentés auprès du personnel et de la direction de quatre établissements scolaires de la région de Québec, soit une école primaire et trois écoles secondaires. Il est opportun de noter que ces écoles ont participé à ce projet sur une base volontaire et qu'aucune n'a été pressentie à cause d'une situation pouvant être jugée préoccupante en matière de violence.

Dans les écoles participant au projet pilote, l'activité a consisté à convier tout le personnel et la direction à deux sessions de sensibilisation d'une durée d'une demi-journée. Cette activité visait à faire partager par le personnel et la direction une connaissance commune du phénomène pour ainsi faciliter le choix des priorités et favoriser l'harmonie dans l'adoption des moyens à mettre en place pour prévenir la violence. Dans chaque établissement participant, l'activité de sensibilisation a été réalisée par une équipe composée de membres de la direction et du personnel appartenant aux différentes catégories d'emploi que l'on retrouve dans un établissement scolaire. Ces personnes ont reçu une formation de deux jours sur le thème de la violence pendant laquelle leur fut présenté le matériel destiné à faciliter la transmission des notions relatives à la violence. Bien que n'ayant pas fait l'objet d'une évaluation rigoureuse, la démarche proposée ainsi que le contenu et le matériel se sont avérés pertinents et accessibles.

Mentionnons qu'en amont de la préparation de ce document et de la tenue de l'activité de sensibilisation, un questionnaire a été administré aux différentes catégories de personnel de chacun des sites participants, afin d'avoir un meilleur portrait d'ensemble de la fréquence et de la nature des événements violents dans ces établissements et d'apprécier le niveau de sécurité perçu par le personnel. Des faits saillants de cette enquête sont repris ici.

Enfin, et compte tenu que la finalité de ce projet est la prise en charge de la prévention de la violence par les établissements, il convient de mentionner qu'en aval des activités citées, un « Guide » d'aide à la prise en charge de la prévention de la violence au travail en milieu scolaire a été préparé. Ce guide se veut un document auquel les milieux peuvent se référer pour structurer et rendre opérationnelle la prévention de la violence au travail en milieu scolaire.

Objectifs

La sensibilisation du personnel occupe une place importante dans le processus de prise en charge de la violence. Elle peut prendre plusieurs formes (affichage, campagne publicitaire, dépliant d'information, etc.). La sensibilisation est un outil intéressant dans la mesure où l'on en connaît et respecte les limites. C'est une étape importante, voire essentielle, qui doit s'inscrire dans un processus plus global où des actions doivent être définies de façon réfléchie et appliquées avec rigueur. Ce n'est toutefois pas une panacée. La sensibilisation consiste à informer et à faire prendre conscience de l'existence d'un phénomène, voire à susciter l'intérêt pour un problème, un produit, une préoccupation. Dans le cas de la violence en milieu de travail, la sensibilisation vise à faire prendre conscience aux personnes en place de l'existence du phénomène, des formes que peut prendre la violence, des déterminants de cette violence et de l'existence de moyens visant à la prévenir.

Compte tenu de la complexité du thème de la violence, mais aussi en raison des différentes facettes qu'il présente, il est apparu pertinent d'offrir une information qui touche différents aspects de la violence et de sa prévention. L'information a donc été regroupée de manière à ce qu'elle puisse être utilisée pour sensibiliser les membres du personnel et de la direction des établissements d'enseignement au phénomène de la violence en milieu de travail et à la possibilité de la prévenir ou d'y remédier, le cas échéant.

De façon opérationnelle, il est important que les différentes catégories de personnel et les membres de la direction :

- reconnaissent l'existence de la violence en milieu scolaire;
- possèdent une connaissance de base des principales formes de violence rencontrées en milieu de travail;
- se donnent un langage commun pour parler de la violence;
- adoptent collectivement une attitude de tolérance zéro à l'égard de la violence;
- participent individuellement et collectivement à l'élimination des comportements violents en milieu scolaire.

Chapitre 1 — Définition et enjeux de la violence

Il convient de se donner une conception commune de ce que l'on entend par « violence en milieu de travail ». Ceci nous amènera à distinguer les types et les formes ou les manifestations de violence et à décrire certaines des circonstances où des événements violents peuvent survenir dans un contexte de travail. Ce sera également l'occasion de prendre conscience que, bien qu'il existe des conditions propices ou jugées aggravantes, aucune ne permet de prédire l'imminence d'événements violents.

1.1 Définition de la violence

La violence est l'ensemble des moyens utilisés par un individu (ou par un groupe) pour exercer son pouvoir sur une autre personne. Cette définition, manifestement très large, s'applique à différents domaines de la vie; elle a l'intérêt de mettre en évidence que la personne cherche à imposer son point de vue, voire son autorité, et laisse entendre que celle-ci peut avoir recours à une panoplie de moyens pour y arriver. Pour mieux situer et comprendre la problématique de la violence en milieu de travail, il est avantageux d'utiliser une définition plus spécifique.

1.2 Définition de la violence en milieu de travail

Les définitions proposées par les différents auteurs qui se sont intéressés à ce problème varient et évoluent dans le temps. Bien qu'il soit difficile de départager de façon mutuellement exclusive les divers types de violence, on observe des différences importantes sur le plan de la forme que peut prendre la violence en milieu de travail. On observe également une variation par rapport au statut de l'agresseur.

Chez les premiers chercheurs et intervenants à s'intéresser à ce phénomène, la notion de violence en milieu de travail se résume principalement aux cas d'agressions physiques ainsi qu'à des gestes d'intimidation très manifestes (ex. : menaces de coups ou de mort) à l'endroit de la personne ciblée ou d'un de ses proches. La violence au travail met en scène un employé et un client ou un usager. Par extension, en milieu scolaire, les antagonistes seraient, d'une part, un membre du personnel de l'établissement et, d'autre part, une ou un élève, ou encore un parent d'élève. Selon cette conception de la violence, les altercations physiques entre collègues ou encore entre employés et membres de la direction sont considérées comme des phénomènes marginaux résultant, dans la très grande majorité des cas, de conflits interpersonnels. Implicitement, cette conception prévaut encore largement aujourd'hui. Comme nous le verrons plus loin, les enquêtes sur la violence au travail en milieu scolaire font rarement référence à la violence entre collègues. C'est aussi le cas dans plusieurs programmes de prévention. Par exemple, en Colombie-Britannique, il existe un programme de prévention ou de collaboration entre la Gendarmerie Royale du Canada (GRC) et le réseau scolaire (www.worksafebc.com). On n'y fait que très peu référence à la violence entre collègues ou à la violence psychologique. Soulignons cependant que les cas de violence sexuelle, qu'il s'agisse d'agression ou de harcèlement entre collègues ou entre un membre de la direction et une employée ou un employé, sont des situations échappant à cette règle.

Cette conception de la violence en milieu de travail a fait place à une définition plus large où l'on reconnaît que ce problème déborde largement les cas d'agression impliquant un employé et un

client. De plus en plus, on admet que les tentatives d'intimidation ou de harcèlement, bien qu'elles ne dégénèrent pas en confrontation physique, sont inacceptables et porteuses de conséquences pour la personne ciblée, pour les témoins ainsi que pour l'organisation. Dans les faits, on ne peut dissocier la violence physique et la violence psychologique sur le plan de l'intervention, car il n'est pas rare que la violence psychologique soit une étape conduisant ultimement à la violence physique.

Les moyens utilisés par l'agresseur, l'intention poursuivie et les conséquences viennent, pour leur part, caractériser la gravité de la situation. Compte tenu des objectifs poursuivis, il apparaît plus pratique de scinder la violence en deux catégories, soit la violence physique, qui demeure la forme la plus démonstrative et la plus apparente de violence, et la violence psychologique, qui se manifeste, la plupart du temps, sous une forme plus insidieuse, mais qui peut causer des dommages tout aussi importants que la violence physique.

La définition adoptée par la Commission européenne en 1995 reflète l'évolution de la notion de la violence. Selon cette définition, la violence en milieu de travail correspond à « 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 santé¹ ».

La violence physique et la violence psychologique

La violence physique réfère à l'utilisation de la force physique (agression, assaut) ou de moyens (armes, poison, etc.) qui sont susceptibles de porter atteinte à l'intégrité physique de la personne visée par l'acte violent.

La violence psychologique, pour sa part, fait appel à un éventail très large de stratégies et de moyens et vise à porter atteinte à l'équilibre émotionnel d'une personne. Les moyens utilisés cherchent essentiellement à faire peur ou à blesser mentalement les personnes ciblées. Il est souvent difficile d'en observer les mécanismes en cause, et les conséquences immédiates sont plus difficilement vérifiables.

Avant de traiter un peu plus en profondeur de la violence physique et de la violence psychologique, il convient de s'attarder à l'enjeu de la violence.

L'enjeu de la violence

De l'avis de Dejours (1999), la violence comporte toujours un enjeu d'identité. Selon son propos, la violence est soit actionnelle, soit réactionnelle. La violence actionnelle relève de l'action par laquelle un individu exerce son pouvoir en utilisant différents moyens dans le but de contrôler. Dans ce cas, les intentions de l'agresseur sont volontaires, voire préméditées. Elles sont claires et calculées. L'agresseur anticipe et éprouve un certain plaisir à faire souffrir.

¹ Version originale de la définition de la violence au travail : Incidents where persons are abused, threatened or assaulted in circumstances related to their work, involving an explicit or implicit challenge to their safety, well being and health (Wynne et collab., 1997).

La violence réactionnelle, pour sa part, correspond selon Dejours (1999) à une conduite à la limite de la volonté de l'individu. Il s'agit d'une violence ou d'un débordement qui résulte de l'incapacité de l'individu à gérer le stress généré par une situation devenue intolérable à ses yeux. Dans ce contexte, l'exercice de la violence est une tentative faite en vue d'obtenir, de maintenir ou de récupérer un pouvoir sur l'autre. Il s'agit d'une conduite « défensive » en réaction à des injustices ou à des souffrances subies.

Dans le cas de la violence réactionnelle, c'est donc pour ne pas perdre son identité que la personne passe à l'acte de façon compulsive, donc pour se défendre ou s'affirmer, alors que dans le cas de la violence actionnelle, la personne violente cherche à anéantir l'identité de l'autre pour tirer profit de son effondrement de l'autre ou, tout simplement, pour le dominer.

Les déterminants de la violence

Un événement violent survient dans un contexte qui réunit un certain nombre de facteurs propices. Les analyses postévénements réalisées par les différents chercheurs et chercheuses qui se sont penchés sur ce sujet ont permis de relever des facteurs présents dans un grand nombre de situations de violence physique ou de violence psychologique.

La connaissance de ces facteurs permet de mieux comprendre le processus de la violence et les mécanismes en cause, mais ne permet pas de prédire l'imminence d'une crise. Toutefois, comme nous le verrons plus loin, la connaissance de ces facteurs aide à reconnaître le potentiel violent d'une situation et montre l'importance de mettre en place les mesures préventives appropriées.

Chapitre 2 – La violence en milieu de travail – Survol de la situation

À l'instar de plusieurs milieux de travail, le milieu scolaire comporte un potentiel de violence. Cependant, la nature et la fréquence des problèmes avec lesquels les différentes catégories de personnel en éducation sont aux prises demeurent méconnues. Il est important de prendre conscience qu'en milieu scolaire la violence au travail constitue un problème réel qui concerne toutes les catégories de personnel et qui peut prendre différentes formes. Pour ce faire, nous produirons d'abord quelques statistiques provenant d'un peu partout dans le monde de même que du Québec. Ensuite, nous présenterons les faits saillants d'une enquête menée en novembre 2000 dans les écoles qui ont participé au projet pilote.

2.1 Tour d'horizon des problèmes de violence au travail en milieu scolaire

On constate que peu d'études portent spécifiquement sur le sujet de la violence au travail en milieu scolaire. Aussi, il est difficile de dresser un portrait détaillé de la situation. Un survol des écrits sur cette question montre néanmoins que, dans certains pays, la question peut être jugée préoccupante.

- ✎ Aux États-Unis, le nombre d'agressions atteignait 110 000 en 1979 et on estime que les cas d'agression et de harcèlement augmentent d'une année à l'autre (Bowie, 1996).
- ✎ En France, bien qu'il soit difficile de quantifier avec précision le phénomène, il semble que la violence soit présente dans plus du tiers des lycées et des collèges publics (Chappell et Di Martino, 1998).
- ✎ En Angleterre, une enquête menée auprès de 3500 enseignantes et enseignants indique que, au cours de la semaine qui a précédé l'enquête, environ 10 % du personnel enseignant du secondaire et 20 % au primaire ont été la cible d'abus verbaux de la part d'élèves, et qu'environ 2 % ont eu à faire face à des agressions physiques (Bowie, 1996).
- ✎ En Australie, on estime que chaque jour, 3,6 % du personnel enseignant est aux prises avec des abus verbaux (menaces) ou des agressions. Les élèves du 2^e cycle du primaire seraient aussi violents que ceux du secondaire (Bowie, 1996).

Plus près de nous :

- ✎ Une enquête menée en 1993 par le syndicat des enseignantes et enseignants de la Saskatchewan (in Chappell et Di Martino, 1998) indique que 66 % du personnel enseignant dit avoir été l'objet d'abus (insultes verbales ou gestuelles, dans 65 % des événements), d'assauts physiques (18 %) ou de bris de biens personnels (17 %) de la part d'élèves, de parents, de collègues ou de supérieurs à un moment ou à un autre au cours de leur carrière.
- ✎ Au Québec, une enquête réalisée par la CEQ (1998) auprès d'un échantillon de 2000 de ses membres en 1997-1998 indique qu'environ une enseignante ou un enseignant sur dix déclare avoir vécu une situation violente dans son milieu de travail. Près de 70 % des cas déclarés relèvent de la violence psychologique, alors que les cas de violence physique

comptent pour 24 %. Les cas de violence à caractère sexuel ou économique représentent environ 6 % des événements. Ces résultats montrent la prépondérance des cas de violence psychologique sur les cas de violence physique. Plus du quart (27,6 %) des répondantes et des répondants associent la violence psychologique à de la discrimination (limitations physiques, sexisme). L'agresseur était une ou un élève dans plus de la moitié (52,9 %) des cas (70,2 % au secondaire, comparativement à 48,6 % au primaire), alors que l'auteur de l'agression était une personne en autorité (26,5 %) ou une ou un collègue de travail (20,6 %) dans les autres cas.

- ☪ Dans la région de Montréal, l'Alliance des professeurs de Montréal soutient qu'un nouveau cas d'agression sur un de ses membres survient chaque jour dans l'une ou l'autre des écoles de la Commission scolaire de Montréal.
- ☪ Au cours de l'année scolaire 1998-1999, ce même syndicat a recensé 116 cas d'agression de la part d'une ou d'un élève contre une enseignante ou un enseignant. Dans 74 cas (64 %), l'agresseur est une ou un élève du primaire (48 cas de coups de poing ou de pied, 9 cas de morsures ou d'égratignures), alors que dans 42 cas (36 %), l'auteur de l'agression est une ou un élève du secondaire. Parmi ces derniers, on dénombre 23 cas de menaces (de coups ou de mort), 6 cas de bousculade et 6 cas de coups de poing (Malboeuf, 1999).

2.2 Faits saillants d'une enquête pilote

Le tour d'horizon des statistiques relatives à la violence au travail en milieu scolaire fournit un portrait à la fois épars, incomplet et, à certains égards, contradictoire. Nous présentons maintenant les faits saillants de l'enquête qui a été menée auprès des différentes catégories de personnel dans les écoles participant au projet pilote et pour qui le présent document a été préparé (Girard, Laliberté et Dompierre, 2002). Le taux de participation à cette enquête (que nous appellerons enquête pilote) a été de 71,8 %. Bien qu'il ne soit pas directement question de la violence à caractère sexuel dans le présent document, il est important de noter que le questionnaire utilisé dans le cadre de cette enquête a permis de recenser des événements associés à ce type de violence et qu'il est opportun d'en faire état.

On découvre dans le cadre de cette enquête que les différentes formes de violence sont présentes dans le milieu scolaire et on constate qu'elles touchent toutes les catégories de personnel. En effet, les résultats indiquent que 46 % des répondantes et des répondants disent avoir vécu au moins une situation de violence entre septembre 1999 et novembre 2000. Près d'une personne sur dix (9,7 %) a été impliquée dans une situation de violence physique. Un peu moins de la moitié des répondantes et des répondants (44,3 %) ont eu à vivre une situation de violence psychologique et près d'un sur vingt (4 %) dit avoir vécu une situation de violence à caractère sexuel. La violence physique est associée à 15 % des événements déclarés, comparativement à 79,5 % pour la violence psychologique et à 5,5 % pour la violence à caractère sexuel.

L'agresseur est une ou un élève dans 88,6 % des cas de violence physique et une ou un collègue dans 4,5 %. Dans les cas de violence psychologique, l'auteur est soit une ou un élève (38,5 %), soit une ou un collègue (24,9 %) ou un parent (18,1 %). Une personne en autorité est identifiée comme étant l'agresseur dans 6,8 % des cas. De plus, dans 8,6 % des situations, plusieurs agresseurs sont identifiés. La combinaison collègue et personne en autorité compte pour 2,7 % de

l'ensemble des cas, alors que l'action de membres d'une même famille représente 1,8 % des cas. Pour ce qui est de la violence à caractère sexuel, l'auteur est une ou un collègue dans la majorité (66,7 %) des cas. Une ou un élève ou un parent est identifié dans les autres situations.

Faire l'objet de violence au travail en milieu scolaire n'est pas l'apanage exclusif du personnel enseignant. En effet, le personnel dit « autre qu'enseignant », qui regroupe le personnel professionnel et de soutien de même que les membres de la direction, représente 30,8 % des répondantes et des répondants à l'enquête, mais il est l'objet de 35,1 % des événements associés à la violence physique. Dans le cas de la violence psychologique, toutes proportions gardées, le personnel enseignant est davantage exposé à ce type de violence. Il représente 69,2 % des répondantes et des répondants et est impliqué dans 72,3 % des événements.

Chapitre 3 – La violence physique

La grande majorité des gens cherchent à vivre en harmonie ou en équilibre avec leur environnement. Lorsque cet équilibre est perturbé par la présence simultanée de facteurs générateurs de stress, le risque que la situation soit difficile à accepter ou à gérer pour certaines personnes augmente. Dans certains cas, la situation peut s'envenimer au point de générer de la violence. Il s'agit là d'une réalité à laquelle tous, adultes, adolescents comme enfants, sont exposés. Dans les pages qui suivent, il est question des composantes de cette forme de violence, de l'agresseur et de la victime. Nous examinerons aussi les causes connues de la violence par le biais des facteurs que l'on associe ou qui semblent contribuer à sa manifestation. Nous présentons ensuite, de façon schématique, le déroulement (processus) d'un cas type de violence physique, puis les conséquences tant pour les victimes, les témoins que pour l'organisation sont présentées.

3.1 Les composantes de la violence physique

Il a été mentionné précédemment que la violence physique réfère à l'utilisation de la force physique (agression, assaut) ou de moyens (armes, poison, etc.) qui sont susceptibles de porter atteinte à l'intégrité physique de la personne visée par l'acte violent. Des actes tels que proférer des menaces de coups ou de mort, menacer avec un objet ou une arme, lancer un objet sur ou en direction d'une personne, la bousculer, cracher sur elle sont également considérés comme étant des manifestations de violence physique. Il en est de même des actes qui consistent à s'en prendre au mobilier ou aux biens d'une personne ou d'une entreprise.

3.2 L'agresseur et la victime

3.2.1 L'agresseur

En milieu de travail, règle générale, l'agresseur se retrouve parmi la clientèle, le personnel ou la direction. En milieu scolaire québécois, selon l'enquête menée par la CEQ (1998) et les résultats de l'enquête pilote, l'élève est identifié comme étant le principal agresseur. En effet, les résultats de l'enquête pilote indiquent que dans 88,6 % des cas associés à la violence physique, l'auteur est une ou un élève (ou plusieurs élèves). Les cas de violence physique entre collègues sont rares. Ils ne comptent que pour 4,5 % des cas décrits.

L'enquête pilote aussi bien que l'enquête de la CEQ ne font état d'aucun cas où un parent ou un proche d'une ou d'un élève est en cause. Des témoignages recueillis en marge de nos travaux permettent cependant de croire que, chaque année, on en dénombre quelques cas dans la région de Québec.

3.2.2 La victime

Il est opportun de souligner que le choix de la victime de violence physique ne serait pas toujours le fait du hasard. En effet, on a noté que certaines personnes sont davantage exposées à la violence. Ceci peut varier selon le milieu de travail, mais vraisemblablement les personnes qui ont un contact direct avec le public sont davantage exposées à cette forme de violence. De plus, dans tous les secteurs d'activité économique, on constate que les personnes qui ont un statut d'emploi précaire de même que les nouveaux employés (ceci inclut donc les contractuels et les

suppléants en milieu scolaire) comptent parmi ceux qui sont le plus souvent victimes de violence physique. Selon Jauvin, Dompierre et Vézina (1999), qui décrivent les facteurs pouvant être associés à la violence physique, ces personnes présenteraient l'une ou l'autre des caractéristiques suivantes :

- faible contrôle du travail (peu d'emprise);
- avoir la responsabilité d'autrui;
- conflit de rôles;
- sous-utilisation des habiletés;
- faibles opportunités d'emploi.

Nous l'avons vu précédemment, en milieu scolaire la violence physique n'est pas réservée au personnel enseignant. En effet, vraisemblablement toutes les catégories de personnel sont exposées à la violence physique. Alors qu'il représente 30,8 % des répondantes et des répondants, le personnel dit « autre qu'enseignant » compte 35,1 % des cas de violence physique rapportés dans le cadre de l'enquête pilote. Les employés permanents, qui représentent 76 % des répondantes et des répondants, cumulent 83,6 % des événements de violence physique. Les femmes sont victimes de 71,9 % des événements de violence physique, alors qu'elles représentent 57,4 % des répondants. Enfin, toutes proportions gardées, c'est le groupe des 36-45 ans (21,7 %) qui est le plus fortement exposé à ce type d'événement (38,6 %).

3.3 Les causes

L'analyse postévénement d'un grand nombre de situations violentes a permis de constater la présence et la récurrence d'un ou de plusieurs facteurs ou d'une ou de plusieurs conditions qui sont liés aux individus ou au contexte de travail. En raison de leur présence récurrente, ces facteurs sont jugés comme étant contributifs ou prédisposants à la manifestation de la violence physique. En outre, on retrouve en milieu scolaire une dynamique susceptible d'aggraver le potentiel d'une situation de violence. Le personnel enseignant de même que la direction représentent l'autorité, avec laquelle certains élèves sont souvent en réaction (Allard et collab. 1997). Par ailleurs, comme la vie se passe en groupe et que plusieurs adolescentes et adolescents ne peuvent accepter de perdre la face dans un conflit avec un enseignant ou un membre de la direction, le risque que certaines situations dégénèrent s'en trouve accru. Aussi, dans un tel contexte, moins il y a de spectateurs (témoins), plus il est facile pour l'agresseur de reculer sans perdre la face (Chappell et Di Martino, 1998).

3.3.1 Les facteurs contributifs ou prédisposants

Les facteurs individuels

Certains événements ou circonstances de la vie façonnent la personnalité et la façon d'être et d'agir des individus. Ces événements récents ou lointains, de même que certaines caractéristiques des auteurs d'agression, semblent jouer un rôle important dans le déclenchement de la violence. Sans pouvoir les utiliser pour prédire un événement violent, on remarque la présence d'un ou de plusieurs de ces facteurs lors de l'analyse d'événements. La liste de ces circonstances et de ces caractéristiques est longue. Mentionnons :

- un milieu familial qui valorise la violence;
- une histoire personnelle en matière de violence;
- le fait de s'identifier à des personnes violentes;
- des troubles de la personnalité;
- un épisode de vie récent éprouvant sur le plan affectif (perte d'un proche, décès, rupture);
- un échec sur le plan personnel;
- le sentiment d'être traité injustement;
- le sentiment d'intrusion dans la vie privée;
- une faible estime de soi;
- la difficulté à gérer l'angoisse ou la colère;
- la consommation de drogues, d'alcool ou de médicaments;
- un grand intérêt pour les armes ou un accès facile à des armes.

Les facteurs liés au contexte ou à l'organisation

Certaines caractéristiques du milieu de travail sont également reconnues comme pouvant contribuer à l'apparition de situations de violence. Parmi celles-ci, mentionnons :

- la tolérance ou l'inaction devant la violence;
- un climat de travail tendu;
- le contexte de réorganisation de l'entreprise;
- la diminution de la qualité ou de la quantité des services (à la clientèle);
- la surcharge de travail;
- le mauvais aménagement physique des lieux.

Ces énumérations ne sont pas exhaustives. Par exemple, elles ne tiennent pas compte des habitudes de vie spécifiques à un milieu de vie donné, ou encore de caractéristiques culturelles susceptibles d'influencer la sensibilité d'un groupe de personnes à certaines façons de faire, leurs réactions et leur manière de gérer les conflits. Par ailleurs, on ne connaît pas le poids réel des différents facteurs reconnus, mais l'analyse approfondie d'un grand nombre de cas d'agression physique en milieu de travail montre que, généralement, plusieurs de ces facteurs sont présents en filigrane.

3.3.2 Les facteurs aggravants

Outre les facteurs contributifs ou prédisposants, présentés ci-dessus comme étant en quelque sorte la toile de fond de la violence, on relève des facteurs qui ont un effet aggravant, voire déclencheur. Si blâmer la victime pour ce qui lui arrive, tout comme axer la prévention exclusivement sur ses attitudes et ses comportements, sont deux choses à éviter, il n'en demeure pas moins que, par manque de formation ou d'habiletés spécifiques, certaines façons de faire, certaines attitudes ou certains comportements de la victime peuvent susciter, voire provoquer un excès de colère qui, le cas échéant, dégénérera en une agression physique. C'est pourquoi il est important de prendre conscience que certains de nos agissements peuvent augmenter le risque que

la situation dégénère. Parmi les facteurs reconnus pour leur potentiel à aggraver la situation, mentionnons les comportements suivants :

- se réfugier derrière son statut, son autorité ou son jargon professionnel;
- trop s'approcher de l'agresseur (entrer dans sa bulle);
- pointer l'agresseur du doigt;
- porter les mains sur les hanches;
- croiser les bras;
- toucher ou bousculer l'agresseur;
- regarder l'agresseur de haut (avec un air supérieur);
- se braquer ou faire face à l'agresseur.

On comprend que, à divers degrés, l'un ou l'autre de ces comportements peut avoir un effet perçu comme étant provocateur chez l'agresseur et conduire au passage à l'acte.

3.4 Les étapes d'un épisode de violence physique

Un épisode de violence est, dans la vaste majorité des cas, un processus interactif qui résulte habituellement de situations conflictuelles, de tensions ou de peurs. Le seuil de tolérance diffère grandement d'un individu à l'autre. On a établi qu'une agression physique comporte cinq étapes au cours desquelles certains signes précurseurs se manifestent (HSS, 1995). Ces cinq étapes sont : 1) le déclenchement; 2) l'escalade; 3) le passage à l'acte; 4) le rétablissement; 5) la récupération. Chacune de ces étapes peut être décrite de façon succincte comme suit :

Le déclenchement

Au cours de cette première étape, l'agresseur potentiel s'active et tente d'intimider la personne (victime potentielle) qui est près de lui. Il montrera des signes d'excitation ou d'inconfort. Il peut être difficile de déceler ces signes et, par conséquent, d'intervenir.

L'escalade

À cette étape, l'agresseur potentiel perd graduellement le contrôle de ses émotions et de ses impulsions. Les comportements ou les manifestations d'agressivité deviennent de plus en plus évidents et leur intensité augmente. Le risque d'agression devient alors très élevé. Au mieux, l'agresseur invective la victime (insultes, menaces). Dans certains cas, il manifeste des signes de panique. Le risque est réel qu'il passe à l'acte.

Parmi les principaux signes observables, on note :

Sur le plan physiologique :

- augmentation du rythme respiratoire;
- pâleur ou coloration du visage, des oreilles et du cou;
- dilatation des pupilles;
- sudation.

Sur le plan du comportement :

- changement brusque de comportement;
- état d'agitation;
- apparition de tics;
- gestes menaçants (ex. : pointer du doigt);
- hausse du ton.

Sur le plan émotionnel :

- irritabilité;
- hostilité;
- anxiété;
- colère;
- idéation paranoïde;
- perte de contact avec la réalité;
- ressentiment accru contre l'autorité.

À cette étape, l'agresseur devient de moins en moins accessible, de moins en moins rationnel. L'absence d'intervention immédiate laisse libre cours au passage à l'acte.

Le passage à l'acte

À cette étape, l'agresseur insulte, menace d'utiliser la violence physique, s'en prend au mobilier ou à l'équipement et parfois attaque physiquement la victime. À ce moment, l'objectif principal doit être d'assurer sa propre protection et celle de son entourage, s'il y a lieu.

Le rétablissement

L'agresseur se calme et retrouve graduellement son comportement habituel. Défoulé, il cesse ses manifestations. Souvent, il prend conscience du sérieux et de la gravité de ses actes. Il peut tenter de se rétracter, mais le risque que la situation dégénère à nouveau est élevé si on n'arrive pas à le calmer. Chez certaines personnes, l'adrénaline demeure présente dans l'organisme jusqu'à 90 minutes.

La récupération

À cette étape, l'agresseur montre des signes de fatigue physique et émotionnelle. Il est alors plus réceptif.

3.5 Les conséquences de la violence physique

Les conséquences associées à un événement de violence physique sont nombreuses. Elles ne se limitent pas aux blessures subies durant l'altercation. D'une part, elles touchent la victime elle-même; d'autre part, on les observe chez les témoins directs et indirects de l'événement et elles débordent sur l'organisation.

3.5.1 Les victimes et les témoins

Les victimes de violence physique vivent des traumatismes qui vont bien au-delà de la blessure. On sait maintenant que les conséquences psychologiques pour les victimes viennent perturber leur fonctionnement normal de façon importante et qu'un bon nombre d'entre elles éprouveront même des problèmes de santé physique et mentale, et dans certains cas de façon permanente.

En outre, le fait d'être témoin d'un acte de violence ne peut laisser indifférent et peut être porteur de conséquences sur la santé à plus ou moins long terme, particulièrement sur le plan émotif. En fait, parfois on retrouvera chez les témoins, directs ou indirects, les mêmes conséquences que celles observées chez les victimes.

Au-delà de la blessure physique, les séquelles les plus connues pour la victime et les témoins sont :

- le sentiment de rejet;
- le sentiment d'incompétence ou de perte de compétence;
- la culpabilité;
- l'anxiété;
- la perte de l'estime de soi;
- la perte de confiance envers les élèves, les parents, les collègues et la direction;
- l'isolement social;
- la perte de fonctionnalité;
- l'insomnie;
- les cauchemars;
- la perte de l'appétit;
- la consommation de médicaments, de drogues ou d'alcool.

L'organisation

Des conséquences existent également pour l'organisation. On remarque souvent une dégradation importante du climat de travail et des relations entre les personnes. Il est également possible que les taux de roulement du personnel et d'absentéisme augmentent. En outre, dans certains cas, la réputation de l'établissement en souffre, ce qui peut occasionner une diminution de la clientèle ou, à tout le moins, susciter de la méfiance.

Chapitre 4 – La violence psychologique

La violence psychologique en milieu de travail est une forme de violence qui s'exerce de plusieurs façons et qui fait appel à des stratégies pouvant être très différentes de celles utilisées dans les cas de violence physique.

Un des premiers constats sur cette forme de violence est qu'il est difficile et délicat d'établir s'il y a ou non violence psychologique. La raison en est notamment qu'il n'existe pas de définition suffisamment complète et explicite de la violence psychologique qui soit applicable à tous les cas (ministère de la Justice du Canada, 1996). On s'entend cependant pour dire que, règle générale, les comportements inopportuns et offensants (remarques humiliantes, plaisanteries, railleries, documents choquants, questions ou commentaires sur la vie personnelle), les menaces (hostilité) et les comportements discriminatoires peuvent être considérés comme des manifestations de violence psychologique.

En milieu de travail, la violence psychologique est la forme la plus répandue de violence. Comme le montre l'enquête pilote, environ 80 % des cas de violence au travail en milieu scolaire sont associés à la violence psychologique.

On se rend compte que la violence psychologique peut prendre différentes formes. À des fins purement pratiques, nous distinguons deux formes de violence psychologique. La première comprend des manifestations de violence qui pourraient être qualifiées de « spontanées » ou « individuelles » et que nous appellerons « intimidation »; la seconde forme, le « harcèlement », se caractérise par le fait que les attaques contre la victime sont davantage orchestrées et que, la plupart du temps, elles sont récurrentes. Ces deux formes de violence se comparent sur le plan des manifestations, des conséquences et, dans certains cas, des solutions, mais elles se distinguent quant à leur nature et à leur ampleur.

4.1 L'intimidation

Selon *Le Petit Robert*, l'intimidation est l'action de remplir quelqu'un de peur en imposant (volontairement) sa force, son autorité.

Les cas de violence que nous associons à l'intimidation consistent en des manifestations hostiles de la part d'une personne (agresseur) envers un employé, dans le but premier de lui faire peur. Dans un milieu de travail, il est possible que ce soit la personne (comme individu) qui soit directement visée, mais il se peut également que ce soit en tant que représentante de l'entreprise (d'un département, d'un service, etc.) ou encore pour ce qu'elle représente (autorité), que la personne est visée. Bien qu'elles puissent être relativement fréquentes, ces manifestations sont généralement épisodiques et sont le fait, habituellement, de personnes différentes.

4.1.1 Les composantes de l'intimidation

Parmi les moyens utilisés pour tenter d'intimider une personne ou de lui faire peur, on relève principalement :

- les menaces verbales, écrites, gestuelles ou autres;

- les brimades;
- le vandalisme, le sabotage, le chantage et, dans certains cas, le vol;
- les propos injurieux, humiliants, vexatoires ou grossiers.

Dans certains cas, l'agresseur se servira de la diffamation, du dénigrement, du discrédit ou de la discrimination. Cependant, on retrouve plus souvent ces stratégies dans les cas de harcèlement.

En aucun temps ces manifestations ne doivent être perçues comme étant une façon adéquate d'exprimer sa colère. D'autre part, le recours à de tels moyens n'élimine pas le risque d'escalade de la violence ni même d'un passage à l'acte, c'est-à-dire d'une agression physique.

4.1.2 L'agresseur et la victime

L'agresseur

Comme dans les cas de violence physique, l'agresseur peut être une ou un collègue, une personne en autorité ou encore une ou un élève, un parent d'élève ou un proche d'une ou d'un élève. Selon l'enquête pilote, l'éventail des auteurs de violence psychologique est plus diversifié que dans le cas de la violence physique. En effet, un ou une élève et un parent ont été identifiés comme étant à l'origine de ce type de violence dans respectivement 38,5 % et 18,1 % des événements décrits. On a aussi identifié un ou des collègues et une personne en autorité comme étant les auteurs de l'agression dans respectivement 24,9 % et 6,8 % des événements. De plus, les répondantes et les répondants ont rapporté une forme de connivence entre parents, entre élèves ou encore entre collègues dans quelque 8,6 % des cas.

Que cherche l'agresseur dans l'intimidation

À l'instar de ce que l'on observe sur le plan de la violence physique, les manifestations d'intimidation, qu'elles traduisent une façon d'agir de certaines personnes ou encore une façon de régler des situations conflictuelles pour d'autres, constituent pour l'agresseur une façon d'imposer son pouvoir (sa vision des choses) sur quelqu'un d'autre.

Les propos de Gendron et Roy (1999) sont utiles pour aider à préciser les motifs et les circonstances qui mènent à de tels agissements. Parmi les quatre situations qu'ils décrivent, les trois premières sont les plus susceptibles d'être rencontrées en milieu de travail :

- il existe un conflit entre la personne qui tente d'intimider et la personne qui est ciblée;
- la personne qui tente d'intimider cherche à obtenir un bénéfice;
- la personne qui tente d'intimider veut éviter des contraintes;
- la personne qui tente d'intimider cherche à maintenir ou, au contraire, à briser sa relation avec la victime potentielle.

La victime

La victime d'intimidation peut être visée sur le plan personnel (comme individu) ou à cause de l'emploi qu'elle occupe, ou encore pour ce qu'elle représente (ex. : autorité). Selon l'information disponible, les personnes qui ont une faible emprise sur leur travail, la responsabilité d'un groupe,

une faible opportunité d'emploi ou dont le travail ne permet pas la mise en valeur de leurs habiletés, ainsi que celles en situation de conflit de rôles présentent une probabilité plus élevée d'être victimes de violence (Jauvin, Dompierre et Vézina, 1999). Dans un milieu donné, les personnes inexpérimentées qui occupent un emploi sur une base temporaire ou occasionnelle sont généralement plus exposées au risque d'intimidation. Par ailleurs, dans une même catégorie d'emplois, les femmes sont plus à risque que les hommes d'être l'objet de tentatives d'intimidation. Enfin, on a noté que certaines caractéristiques de la personne peuvent, dans certains cas, la prédisposer à être une victime potentielle ou constituer un prétexte. Ainsi, une caractéristique physique (handicap, habillement, etc.), un trait de personnalité (orientation sexuelle, appartenance à un groupe religieux, politique ou autre) ou l'origine (race, provenance d'une région géographique, etc.) sont autant de facteurs qui peuvent contribuer à rendre une personne plus vulnérable.

Vraisemblablement, en milieu scolaire, la violence psychologique concerne toutes les catégories de personnel. En effet, selon les résultats de l'enquête pilote, le groupe des enseignants, qui représente 69,2 % du personnel, est la cible dans 72,6 % des situations d'intimidation. Cependant, contrairement à ce qui est mentionné au paragraphe précédent, c'est le personnel permanent qui est le plus ciblé et non celui ayant un statut d'emploi précaire. En effet, le personnel permanent est ciblé dans 80,7 % des situations, alors qu'il représente 74,1 % des répondantes et des répondants. Les femmes (57,4 % des répondants), avec 65,7 % des cas rapportés dans l'enquête, seraient davantage l'objet de cette forme de violence. Enfin, et encore une fois en contradiction avec ce qui a été dit précédemment, le groupe des 36-45 ans (21,7 % des répondants), associé à 31,7 % des événements rapportés, serait globalement plus exposé à ce type de violence que les autres groupes d'âge. Il faut souligner que le personnel de l'école primaire est davantage exposé à la violence psychologique de la part d'un parent d'élève. À propos de l'apparente contradiction entre ce qui est attendu et ce qui est observé, il est impossible, pour ce point précis, de comparer ces résultats avec ceux de l'enquête menée par la CEQ ou avec d'autres études du même type. Ceci montre à quel point l'information spécifique au milieu scolaire est incomplète.

4.1.3 Les conditions prédisposantes et aggravantes

À l'instar de ce qui a été observé dans les cas de violence physique, il existe des facteurs ou des conditions qui peuvent être qualifiés de prédisposants à des situations d'intimidation et peuvent même avoir un caractère aggravant.

Conditions individuelles de l'agresseur

Les conditions qui semblent « prédisposer » l'agresseur sont, selon Jauvin, Dompierre et Vézina (1999) :

- les troubles de la personnalité;
- le manque d'habiletés dans la résolution de conflits;
- la frustration ou le sentiment d'être traité injustement.

Conditions individuelles de la victime

Pour ce qui est des facteurs aggravants, le fait de ne détenir qu'un faible pouvoir, qu'il soit formel ou informel, contribue à rendre plus vulnérables les personnes exposées à ce type de violence.

Conditions prédisposantes liées à l'organisation

Parmi les facteurs qui proviennent de l'organisation et qui ont un caractère prédisposant ou contributif, on note :

- un milieu caractérisé par de mauvaises communications;
- un mauvais contexte économique qui place l'entreprise en difficulté;
- un contexte de réorganisation ou de restructuration;
- une précarité d'emploi.

Conditions aggravantes liées à l'organisation

Concernant les conditions aggravantes, on remarque :

- une trop grande interdépendance des individus sur le plan du travail;
- une perte d'autonomie ou un manque de latitude dans l'organisation de son travail.

4.1.4 Le processus

Sans s'attarder aux détails du processus en cause dans une situation d'intimidation, mentionnons que l'on risque fort de retrouver, et ce, dans une proportion importante de situations, les premières étapes du processus d'un épisode de violence décrites au point 3.3.3. En effet, dans bien des cas, la tentative d'intimidation se limite aux étapes dites du déclenchement et de l'escalade. On retiendra, cependant, que les manifestations peuvent être plus discrètes que dans les cas de violence physique.

4.1.5 Les conséquences de l'intimidation

La victime et les témoins

Prises isolément, l'une ou l'autre des situations d'intimidation décrites peuvent sembler peu significatives, relativement banales ou considérées comme faisant partie du travail de la personne. Pour certains, une situation donnée peut être désagréable ou créer de l'inconfort, alors que pour d'autres la même situation peut générer beaucoup d'inconfort, de la peur, de l'angoisse, de la panique et peut les rendre carrément dysfonctionnels. La réaction de la victime peut être conditionnée par différents facteurs liés à sa personne (trait de personnalité, expérience personnelle, valeurs, statut dans l'entreprise, etc.), mais aussi à des dimensions socio-économiques (pauvreté), culturelles ou autres.

Néanmoins, il est clair que de telles manifestations ne peuvent constituer une condition de travail normale ou acceptable. Chacune d'elles est porteuse de conséquences pour la victime (personne ciblée), les témoins et l'organisation. Les conséquences seront encore plus importantes si le poste

en cause est à risque élevé et que la situation est tolérée par l'organisation et l'environnement humain, en particulier lorsqu'une même personne fait fréquemment l'objet de tentatives d'intimidation.

Les recherches sur la violence psychologique font état de plusieurs conséquences pour les victimes d'intimidation de même que pour les témoins, et celles-ci se situent sur plusieurs plans :

Effets de l'intimidation sur le plan physiologique :

- maux de ventre ou de tête;
- palpitations;
- insomnie et troubles digestifs;
- perte de l'appétit.

Effets de l'intimidation sur le plan de la santé mentale :

- stress;
- augmentation de la peur et de l'insécurité;
- angoisse;
- baisse d'estime de soi;
- peur du jugement des autres;
- sentiment d'impuissance, d'abandon, de honte, de culpabilité, de persécution;
- fatigue mentale;
- frustration;
- épuisement professionnel;
- dépression;
- idées suicidaires;
- consommation de drogues, d'alcool ou de médicaments.

Effets de l'intimidation sur le travail de la victime :

- crainte et méfiance à l'égard des élèves, des parents, des collègues, de la direction;
- peur de travailler dans le même contexte;
- remise en question de ses compétences et désengagement;
- baisse de motivation;
- dévalorisation du travail;
- perte de crédibilité auprès des élèves, des parents, des collègues et de la direction;
- peur de perdre son emploi;
- démission;
- isolement;
- augmentation des conflits relationnels.

Effets sur l'organisation :

- absentéisme;
- taux de roulement élevé du personnel;
- diminution du rendement;
- baisse de cohésion dans l'équipe de travail;
- augmentation du risque d'erreurs.

4.2 Le harcèlement

Nous voici maintenant au deuxième volet de la violence psychologique. Il s'agit du *harcèlement*, que *Le Petit Robert* décrit comme étant « l'action de soumettre [quelqu'un] sans répit à de petites attaques réitérées, à de rapides assauts incessants ».

Des intervenants et des chercheurs ont pu observer, dans différents milieux de travail, des manifestations qui s'apparentent à cette définition du harcèlement. Il s'agit d'un problème dont on connaît encore mal l'ampleur, mais dont on sait de mieux en mieux reconnaître les mécanismes, la finalité et les conséquences pour les personnes qui en sont victimes et pour les organisations où on le retrouve.

Le phénomène en cause porte différents noms. Les Anglo-Saxons le nomment *bullying*, en pays scandinaves on parle de *mobbing*, alors qu'en France on le qualifie de *harcèlement moral*. Les termes *harcèlement hiérarchique*, *harcèlement organisationnel*, de même que *violence organisationnelle*, *violence institutionnelle* ou encore *violence hiérarchique*, sont également utilisés pour décrire cette forme de violence psychologique. Dans les faits, malgré certaines nuances, ces appellations différentes recouvrent essentiellement un même concept. Par souci d'exhaustivité et pour bien montrer les recoupements entre ces notions, nous présentons une définition du *mobbing*, du *bullying* et du *harcèlement moral*.

Le mot anglais *mob* signifie *meute*, ou encore faire foule autour de quelqu'un (pour l'attaquer, le malmenier). De façon formelle, Leymann (1996) définit le *mobbing* comme étant « l'enchaînement, sur une assez longue période, de propos et d'agissements hostiles exprimés ou manifestés par une ou plusieurs personnes envers une autre, agissements qui, pris isolément, pourraient sembler anodins, mais dont la répétition constante a des effets pernicioseux ».

Pour ce qui est du *bullying*, rappelons que le terme *bully* réfère à la brutalité et à l'utilisation de menaces. Field (2001), quand il définit le *bullying*, souligne le caractère obsessif du comportement et rejoint Lamy (1999) selon qui, il peut prendre la forme de fausses accusations d'incompétence, de comportements déviants ou d'actes criminels en vue de nuire.

Quant au *harcèlement moral*, Hirigoyen (1998) le définit comme étant « une entreprise de maltraitance psychologique fréquente et insidieuse se traduisant par des actes pervers de violence cachée, dont la victime subit les dégâts destructeurs comparables à ceux des névroses post-traumatiques ou de guerre ».

Au Québec, la loi modifiant la Loi sur les normes du travail et d'autres dispositions législatives (Gouvernement du Québec, 2002) définit le harcèlement psychologique comme étant :

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

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. »

Cette définition, qui reprend les principaux éléments identifiés par les auteurs comme étant des situations de « harcèlement », a le net avantage de circonscrire ce qu'est le harcèlement psychologique.

4.2.1 Les composantes du harcèlement

L'éventail des moyens utilisés pour intimider le personnel, mentionné au point 4.1.1, fait partie intégrante de la panoplie de moyens que l'on retrouve dans les situations de harcèlement. En fait, l'agresseur peut faire appel à une ou plusieurs des stratégies décrites, mais il les utilisera dans un dessein particulier, soit celui de blesser la personne, de l'écarter de son chemin, voire de l'éliminer du milieu de travail.

Selon Vézina (2000), le harcèlement (qu'il appelle intimidation) est caractérisé par les notions d'intentionnalité, de répétitivité et de durée. À ceci, on pourrait ajouter le caractère insidieux ou caché de la manifestation. La notion d'intentionnalité avancée par Vézina ne fait pas l'unanimité parce qu'elle exclut en quelque sorte du champ de la violence les maladroites personnelles ou administratives, les mauvaises politiques, les procédures et les pratiques administratives douteuses! Or, il est plausible que certaines actions soient ressenties comme étant violentes et aient les mêmes effets, bien qu'elles ne soient pas consciemment posées dans un dessein de violence par la personne. Les conséquences pour les gens qui en font les frais sont les mêmes. Nous reviendrons sur ce sujet au point 4.2.2.

Les travaux de Leymann (1996), de Hirigoyen (1998) de même que ceux de Field (2001) permettent de catégoriser les agissements caractéristiques du harcèlement. Les actions, regroupées en cinq catégories, consistent : 1) à empêcher la victime de s'exprimer; 2) à l'isoler; 3) à la discréditer auprès de ses collègues; 4) à la discréditer dans son travail; et même, 5) à compromettre sa santé.

De façon schématique, on peut dire qu'un milieu où il y a du harcèlement est un milieu de travail où (de façon quasi systématique) :

- la compétence de la victime est constamment remise en cause sans motifs valables (invalidation, punition, dévalorisation);
- le milieu est hostile à l'endroit de la victime;
- la victime est neutralisée, marginalisée, isolée des réseaux de communication;
- la victime est constamment critiquée;
- la victime est ridiculisée, humiliée, menacée;
- la victime est l'objet de remontrances publiques ou écrites;

- la victime est le bouc émissaire pour tout ce qui ne fonctionne pas dans son équipe, dans son service, dans son département, dans sa classe, voire dans l'établissement;
- la victime est affectée à des tâches désagréables ou qui ne correspondent pas à ses capacités;
- la victime est souvent confrontée simultanément à une augmentation de ses responsabilités et à une diminution de ses pouvoirs ou de ses moyens;
- la victime est soumise à des objectifs inaccessibles ou à des échéanciers irréalistes;
- les communications de la victime avec son entourage ne sont qu'instrumentales;
- le ressourcement professionnel est systématiquement refusé à la victime;
- la victime est l'objet d'un contrôle excessif dans le cadre de son travail, de sa tâche;
- la victime est l'objet d'un harcèlement administratif.

Le tableau de l'annexe 1 présente une liste détaillée d'actions types qui sont observées dans des situations de harcèlement, tel que décrit par Leymann (1996).

4.2.2 Harcèlement ou exercice de l'autorité

Comme le souligne Vézina (2000), un excès de colère, une agression verbale isolée, une mauvaise plaisanterie ou une remarque désobligeante faite sous le coup de l'énervement ne sont pas des signes d'une violence pathogène ou de harcèlement chronique. Des conflits liés à des mésententes ou à des désaccords entre des personnes sont pratiquement inévitables et ne doivent pas être systématiquement considérés comme ayant un caractère destructeur.

La direction d'un établissement a le droit et le devoir d'exercer une certaine forme d'autorité, de donner des consignes, d'évaluer, de remettre en cause ou de critiquer certaines façons de faire ou de suggérer des moyens pour atteindre des objectifs. Cet exercice des devoirs de la direction peut s'avérer désagréable et, à certains égards, douloureux pour la personne concernée. Il peut être ressenti comme injustifié. Cependant, lorsque l'intervention (réprimande, sanction ou autre) se limite à la tâche et à son contenu et que la personne ou ses compétences (qualités personnelles, capacités) ne sont pas fausement remises en cause, la situation relève plus des droits et devoirs de la direction que de la violence. Sur ce point, la politique du ministère de la Justice du Canada (1996) mentionne que le fait de souligner les conséquences raisonnables d'un acte n'est pas une menace. Cet organisme donne comme exemple que le fait d'avertir une employée ou un employé des conséquences possibles d'un rendement inadéquat n'est pas une menace, même si cela peut mettre la personne mal à l'aise.

Malgré ces précisions, il est parfois difficile de statuer sur le caractère violent ou administratif d'une situation. La jurisprudence en matière de violence en milieu de travail est peu abondante, mais elle est utile pour cerner un peu mieux ce qui est, aujourd'hui, admis comme étant de la violence psychologique au Québec. On en trouve une synthèse sur le site Internet de l'Université Laval (www.fsa.ulaval.ca/chaire_gsst) qui est mise à jour sur une base régulière.

4.2.3 L'agresseur et la victime

L'agresseur

Si l'on se fie à ce que l'on observe dans la plupart des situations de harcèlement dans les autres milieux de travail, l'auteur (ou les auteurs) de ces agissements se retrouve parmi les membres de la direction ou parmi les collègues. Il ne fait aucun doute cependant que dans le milieu scolaire, le harcèlement, au sens où on l'entend ici, peut provenir d'une ou d'un élève (ou d'un groupe d'élèves) et même d'un parent (ou d'un groupe de parents). Par exemple, un désaccord ou un conflit entre, d'une part, une enseignante ou un enseignant et, d'autre part, une ou un élève, un parent ou encore un groupe d'élèves ou de parents peut, dans certaines circonstances, dégénérer au point où la situation prend des allures de guerre à finir, où l'enjeu devient l'élimination (le congédiement) de l'enseignante ou de l'enseignant. Dans une situation semblable, le processus peut s'étaler sur une longue période. Dans certains cas, les élèves ou les parents peuvent prendre le relais de ceux de l'année précédente. Il va sans dire que, pour éviter que la situation ne dégénère, une intervention hâtive (médiation) est souhaitable, voire nécessaire.

Sans pouvoir en déterminer le nombre avec exactitude, parmi les cas de violence psychologique recensés dans l'enquête pilote et mentionnés au point 4.1, on en trouve un certain nombre qui peuvent s'apparenter à des cas de harcèlement. En effet, parmi les cas de violence psychologique décrits dans cette enquête et où la forme que prend cette violence correspond aux composantes du harcèlement que sont la discrimination, l'atteinte à la réputation et les propos discriminants, il est possible d'estimer sommairement qu'environ un événement de violence psychologique sur cinq (22,2 %) pourrait être un cas de harcèlement psychologique. Ce n'est cependant qu'une estimation.

Si l'on se réfère à la description présentée au premier chapitre, selon toute vraisemblance, le harcèlement correspond à une violence actionnelle où l'agresseur met en œuvre (structure et orchestre) un éventail d'actions dans l'objectif bien arrêté d'écarter ou d'éliminer une personne (sur le plan professionnel) qu'il juge gênante ou qui lui crée des problèmes (davantage à elle ou à lui qu'à l'organisation). Dans certains cas, ces comportements seront « pathologiques », puisque s'il a gain de cause et que la victime quitte, l'agresseur s'en prendra à une autre personne sous prétexte de poursuivre son ménage.

Les motivations de l'agresseur doivent être :

- l'ambition personnelle;
- l'élimination d'un compétiteur;
- la consolidation du pouvoir;
- des représailles à la suite d'une promotion;
- des représailles à la suite d'une frustration antérieure.

La compétition entre personnes d'un même milieu professionnel occupe une place importante dans ce processus, et la compétence de même que la crédibilité et la popularité de la personne ciblée sur les plans professionnel et personnel sont généralement les objets ou les prétextes à l'origine du harcèlement.

À l'aide des travaux de Hirigoyen (1998), d'Aurousseau et Landry (1996) et de Vézina (2000), il est possible de cerner quelques éléments de la personnalité de l'agresseur. Parmi ces traits de personnalité, on observe :

- le narcissisme;
- l'égoïsme;
- le tempérament séducteur;
- l'usage de la ruse;
- l'envie.

On observe également des situations où l'agresseur n'est que l'exécuteur. C'est le cas, notamment, lorsque l'incompétence (ou l'incompatibilité) d'une personne est difficile à démontrer ou difficile et coûteuse à négocier. On choisira dans certaines situations de lui faire la vie dure par choix délibéré. On parlera alors de harcèlement stratégique « décidé » par l'organisation elle-même. Dans un tel contexte, la violence est actionnelle et l'artisan (le bourreau) n'adhère pas obligatoirement aux valeurs de l'organisation, bien qu'il les applique.

Dans un contexte de rationalisation, de fusion, de transformation qui mène, par exemple, à une intensification du travail, à une trop grande interdépendance des individus sur le plan du travail (productivité), à une perte d'autonomie, à la précarisation des emplois, la violence engendrée devient une forme de réaction (défensive) de la part du milieu.

La victime

Deux situations types peuvent expliquer l'apparition du harcèlement. Dans l'une, le harcèlement se met en place quand une personne (la victime) réagit à l'autoritarisme d'une autre personne (une personne en autorité ou non) ou d'un groupe (ex. : des collègues et/ou la direction) et qu'elle refuse de se laisser asservir ou de se soumettre. Dans l'autre situation type, le harcèlement survient lorsque l'environnement réagit aux attitudes ou aux façons de faire d'une personne. Dans le premier cas, Hirigoyen (1998) souligne que les victimes de ce type de violence sont souvent des personnes qui ont un tempérament de *workaholic* mais qui, pour une raison ou pour une autre, se voient contraintes de ralentir leur cadence. À partir de ce moment, on agit comme si elles ne faisaient plus partie (ne sont plus à la disposition) de l'organisation ou du groupe. Dans le second cas, on connaît plutôt mal l'élément déclencheur, mais il s'agit d'un phénomène associé au rejet auquel s'expose la personne déviante par rapport à la culture du milieu de travail. Selon les écrits sur le sujet, la victime de harcèlement est souvent une personne qui réunit une ou plusieurs des caractéristiques suivantes :

- elle excelle dans son travail (ou, au contraire, elle affiche une performance médiocre);
- elle est très populaire auprès de ses collègues, des élèves, des parents (ou, au contraire, elle est très controversée);
- elle a du succès, de la ténacité et du courage;
- elle est un agent de changement dans son milieu (ou, au contraire, elle résiste indûment à toute forme de changement);

- sa compétence fait de l'ombre à celle de son ou de ses agresseurs (ou, au contraire, elle dénigre tout son entourage);
- elle se porte à la défense d'un collègue (ou, au contraire, elle se range systématiquement contre ses collègues);
- elle est honnête et intègre (ou, au contraire, elle manigance pour servir ses propres intérêts);
- elle fait ressortir l'incompétence, la fraude, l'illégalité ou d'autres failles.

4.2.4 Les causes

On commence à documenter les causes de cette forme de violence. Voici en résumé ce que l'on trouve à ce sujet.

Les facteurs contributifs ou prédisposants

Jauvin, Dompierre et Vézina (1999) relèvent certaines conditions qui favorisent la manifestation de la violence psychologique dans certains milieux de travail. Ces conditions sont d'ordre socio-économique, interpersonnel et organisationnel. Les principaux facteurs en cause sont :

- un climat de travail tendu;
- un milieu où la jalousie est très présente;
- un milieu caractérisé par de mauvaises communications;
- un mauvais contexte économique qui entraîne des compressions budgétaires et une dégradation des services;
- un contexte de réorganisation ou de restructuration de l'entreprise;
- une surcharge de travail;
- une organisation du travail hiérarchisée et stricte;
- une sous-utilisation des capacités du personnel;
- une culture de précarité d'emploi.

Les facteurs aggravants

À l'instar de ce qui a été mentionné pour les autres formes de violence présentées dans ce document, on peut observer que certains facteurs ont pour effet d'aggraver la situation. Parmi les facteurs les mieux documentés, on note :

- une culture de tolérance par rapport à la violence;
- un déni du phénomène de la part de la victime, des collègues ou de la direction;
- un manque d'information et de formation;
- un manque de soutien;
- un manque d'habiletés en résolution de conflits (ou devant des difficultés);
- une absence de volonté de résoudre rapidement les conflits.

4.2.5 Le processus du harcèlement

Comme nous l'avons dit précédemment, le harcèlement se déroule généralement sur une assez longue période de temps, période au cours de laquelle la situation naît, se dégenère et se conclut. Rappelons que les premiers signes du harcèlement sont pratiquement imperceptibles. Hirigoyen (1998) résume la situation ainsi : « À moins d'être paranoïaque, la victime n'y accorde pas d'importance. Mais les attaques se répètent et, à la longue, finissent par faire mal ».

Les descriptions qu'en font les auteurs s'entrecoupent et permettent de dégager les principales étapes du harcèlement. L'éventail des événements déclencheurs varie selon l'auteur auquel on fait référence. Confrontations de valeurs ou de points de vue, contestation ou remise en cause de l'autorité ou de pratiques, jalousie, envie, sont autant de prétextes au déclenchement des hostilités entre les parties.

Vézina (2000) relève trois phases qui résument le cheminement de la stratégie de l'agresseur. Ces phases sont :

Isoler :

- empêcher la victime de s'exprimer;
- refuser la communication directe;
- brimer ou mettre à l'écart.

Affaiblir :

- discréditer la personne dans son travail ou la disqualifier de façon insidieuse;
- injurier, humilier;
- accroître les exigences et les difficultés.

Détruire :

- intimider;
- pousser à la faute (dans certains cas, jusqu'au suicide);
- congédier — éliminer.

On retiendra, de l'analyse des descriptions faites par divers auteurs, que l'apparition du conflit donne lieu aux premières manœuvres visant à isoler la victime et à l'affaiblir. La victime éprouvera des sentiments de culpabilité et d'incompétence et en viendra à se questionner sur sa perception des événements. Lorsque la victime prend conscience du stratagème (qu'elle se sent ciblée et de plus en plus isolée), il y a, à ce moment, un risque que la situation dégenère. Elle constate qu'elle est de plus en plus isolée et que les actions dont elle est la cible visent à la disqualifier, à la discréditer, à l'écarter, donc à l'affaiblir. Elle sait maintenant que l'on tente de la détruire, de l'éliminer du milieu professionnel. Cette prise de conscience place la victime en position défensive. Elle ira possiblement chercher de l'aide auprès de son syndicat, mais le processus de destruction est déjà enclenché depuis un bon moment et des dommages importants peuvent être constatés. Les coups seront de plus en plus orientés pour prendre la personne en défaut (la piéger).

Aurousseau et Landry (1996) ajoutent une dimension intéressante en ce qui concerne le moment de l'agression. Ces deux chercheuses mettent en évidence que souvent l'agresseur sait exploiter les moments où la personne est vulnérable. Par exemple, les incidents surviennent à la fin d'une journée précédant un congé, au retour d'un congé ou encore en période de rupture amoureuse, ou à la suite de la perte d'un proche, alors que la personne est potentiellement vulnérable sur le plan émotif. D'autres incidents ont pour effet de limiter la latitude de la personne dans son travail. Les agissements de l'agresseur visent à exercer une plus grande emprise sur le travailleur ou la travailleuse (que ce soit sur sa vie privée ou sur un aspect de son travail).

Ces auteures notent également que l'agresseur parvient souvent à placer la personne dans une situation de double contrainte. Il la place dans un contexte où elle a à faire des choix qui pourront toujours lui être reprochés. Dans un tel cas, la personne se trouve piégée. Par exemple, dans un contexte d'évaluation du travail où elle juge que cette évaluation ne lui rend pas justice, la personne a le choix de se taire ou de parler. Le silence peut être traduit comme étant un assentiment que son travail laisse à désirer, alors que des explications peuvent être interprétées comme une tentative de justification d'un travail insatisfaisant. Dans un cas comme dans l'autre, la personne est en situation défensive.

4.2.6 Les conséquences du harcèlement

Les victimes et les témoins

Les conséquences du harcèlement pour la victime ainsi que pour les témoins (c'est-à-dire les membres du milieu de travail qui sont en mesure d'observer l'évolution du phénomène) sont essentiellement les mêmes que celles décrites dans le cas de l'intimidation. On observera donc des effets négatifs sur la santé physique (sur le plan physiologique), sur la santé mentale, ainsi que sur la vie professionnelle des victimes et des témoins.

On sait que certaines personnes survivent mieux que d'autres à une situation de harcèlement. Les facteurs de protection mentionnés par Jauvin, Dompierre et Vézina (1999) sont :

- une bonne condition physique et mentale;
- la confiance en soi;
- la considération (reconnaissance) de l'entourage;
- le soutien de l'entourage (recherche de soutien);
- des conditions matérielles stables;
- une marge de manœuvre (autonomie décisionnelle);
- une bonne capacité de résoudre des problèmes.

L'organisation

Quant aux conséquences de la violence au travail pour l'organisation, elles sont nombreuses mais trop souvent mésestimées. Il importe pourtant de s'en préoccuper et d'intervenir afin de résoudre ou de limiter ces cas. Parmi les conséquences reconnues pour l'organisation aux prises avec ce fléau, mentionnons :

Sur le climat de travail :

- la morosité;
- la formation de clans;
- le manque d'harmonie, l'ambiance tendue;
- l'agressivité chez les employées et les employés;
- la détérioration du lien de confiance avec l'employeur.

Sur le travail et l'organisation du travail :

- le refus de travailler dans certains contextes;
- les mouvements de personnel;
- la diminution de la qualité et de la quantité des services (pédagogie);
- l'atteinte à la réputation et à l'image de l'entreprise.

Sur les aspects monétaires :

- l'augmentation de l'absentéisme;
- la baisse de la productivité;
- l'augmentation du délai dans le travail;
- les coûts supplémentaires;
- l'augmentation du nombre de griefs.

Chapitre 5 – La prévention de la violence au travail

À l'aide de l'information présentée dans les chapitres précédents, on peut établir que la violence au travail, en milieu scolaire comme ailleurs, ne peut et ne doit, en aucun temps, constituer une condition de travail acceptable. Que le fait de tolérer l'une ou l'autre des formes de violence traduit une culture d'agressivité et un climat de tension dans le milieu de travail, ce qui augmente les risques d'actes violents (notamment de violence physique). Enfin, que la prévention de la violence physique et psychologique nécessite une série d'actions structurées et concertées. En outre, en vertu des lois existantes (notamment LSST), l'employeur a l'obligation d'assurer la santé et l'intégrité physique des employées et des employés. Aussi, la direction de l'établissement se doit de prendre l'initiative dans un dossier comme celui de la prévention de la violence au travail, puisqu'il est de son ressort de mettre en place des politiques et des pratiques qui permettront de prévenir toutes les formes de violence. Il est également du ressort de la direction de structurer la prévention. Par ailleurs, comme la violence en milieu de travail et sa prévention concernent tout le personnel, les efforts seront vains si les membres des différentes catégories de personnel n'assument pas leur part de responsabilité dans l'élaboration, la mise en place et l'application des mesures prescrites et convenues.

Comme il peut parfois être difficile de déterminer si un événement correspond à l'une ou l'autre des formes de violence étudiées et qu'il peut même être difficile d'établir s'il s'agit ou non d'une situation de violence, il est préférable d'adopter une approche proactive et de se donner des moyens pour régler l'ensemble des problèmes associés à la violence.

Ce chapitre est consacré à la prévention de la violence au travail sous toutes ses formes. Qu'il s'agisse de violence physique ou de violence psychologique au travail, la prévention se situe à trois niveaux, soit les mesures à prendre pour empêcher que de tels événements se produisent (prévention primaire), pendant l'événement afin de limiter les conséquences (prévention secondaire) et après l'événement pour en éviter la répétition (prévention tertiaire). Par ailleurs, même si des activités spécifiques visent l'une ou l'autre des formes de violence, la plupart s'appliquent à toutes ses formes.

Comme les membres de la direction et le personnel des différentes catégories d'emploi sont appelés à jouer un rôle important dans la prévention de la violence au travail, le rôle et la place de ces deux groupes sont abordés dans chacun des volets de la prévention. En outre, il est établi que, dans bien des milieux de travail, les efforts de prévention de la violence se butent à de nombreux obstacles, que certaines conditions sont essentielles au succès des actions consenties et que chaque élément trouve sa place dans une politique intégrée de prévention de la violence en milieu de travail. Un premier pas concret vers la prévention est fait lorsque l'organisation (la direction et le personnel) reconnaît que le phénomène de la violence au travail constitue un problème réel dans son environnement. On peut dire qu'elle est alors prête à entreprendre la prévention de la violence. Avant d'y arriver, elle devra parfois être persuadée de la nécessité d'agir. L'analyse des événements antérieurs ou encore une forme d'enquête auprès des différentes catégories de personnel peuvent contribuer à convaincre les dirigeantes et les dirigeants. Ces actions permettront de vérifier l'existence ou non de cas de violence physique ou psychologique ou celle de situations susceptibles de le devenir.

5.1 La prévention primaire

Comme aucun milieu de travail n'est complètement à l'abri de la violence, il faut, par précaution, mettre en place des mesures préventives. La prévention primaire concerne l'ensemble des activités envisagées pour éviter que la situation de violence survienne. C'est dans cette perspective que les actions regroupées ici sont présentées.

Un plan d'urgence – l'affaire de tout le monde

L'idée qu'une situation de crise puisse survenir dans un milieu de travail est certainement une question que chaque établissement aimerait pouvoir écarter du revers de la main. Or, même s'il s'agit d'un scénario peu probable, il faut être en mesure de gérer pareille situation si jamais elle survient. Aussi, l'élaboration d'un plan d'urgence en situation de crise constitue un des premiers gestes à poser en matière de prévention de la violence. L'élaboration d'un tel plan représente une tâche considérable mais essentielle, puisqu'elle peut contribuer à sauver des vies. Alors, que ce soit comme membre de la direction ou du personnel, il faut soutenir son élaboration et y participer.

Une procédure qui se limite à alerter les forces policières et les services ambulanciers ne suffit pas. Il faut avoir une stratégie d'ensemble bien articulée. On devrait trouver, dans chaque milieu, des équipes d'intervention dont chaque membre a un rôle et des responsabilités bien définis de telle sorte que, si un événement survient, on sera en mesure d'agir immédiatement pour en limiter les effets. C'est pourquoi l'organisation doit, de concert avec les employées et les employés :

- créer une équipe d'intervention pour permettre un certain niveau de prévention dans le milieu. L'intervention vise à ramener le calme. Il est important de désigner une ou un responsable (leader), de manière à limiter les risques d'erreurs. Cette personne doit être en mesure d'évaluer la situation avant d'agir. L'intervention doit se faire de façon organisée et la stratégie doit être connue de tous les membres de l'équipe et faire l'objet d'un exercice;
- se donner des consignes individuelles et organisationnelles qui font l'objet d'un consensus entre les gestionnaires et les membres de l'équipe d'intervention. Ces lignes directrices serviront de guide pour les comportements à adopter dans un éventail de situations possibles et situent les limites au-delà desquelles il faut demander de l'aide.

Une fois la pertinence des mesures d'urgence établie, il faut définir les rôles spécifiques de l'organisation et des individus.

Le rôle de l'organisation

L'amélioration de l'aménagement et de l'environnement physique du travail (intérieur et extérieur) afin d'éliminer les endroits de même que les objets à risque dans un contexte de violence constitue un geste concret de prévention. Cette démarche faite avec la rigueur voulue peut contribuer à améliorer sensiblement l'environnement de travail. La formation préventive du personnel sur des aspects spécifiques (relations humaines, résolution de conflits, travail d'équipe, notions d'autodéfense, reconnaissance des signes précurseurs de la violence, etc.) peut s'avérer une avenue intéressante et même recommandable dans une optique de prévention. Les besoins de

formation de même que la détermination des clientèles à cibler varieront selon la nature des manifestations de violence rencontrées.

Dans le même esprit et par souci d'améliorer les relations dans le milieu, il peut s'avérer approprié de favoriser l'élaboration et l'application de mesures telles que l'adoption d'un code d'éthique (pour les différentes catégories de personnel et pour le personnel d'un même corps d'emploi). On peut également définir et faire connaître des actions avec des retombées positives pour faciliter la résolution de conflits entre les individus, que ce soit entre membres du personnel, entre un membre du personnel et la direction, ou encore entre le personnel et les élèves ou les parents.

Toujours dans une perspective de prévention primaire, il apparaît souhaitable et important que l'établissement aux prises avec la violence cultive ses liens avec les instances qui peuvent lui venir en aide. Qu'il s'agisse des parents, des conseils d'établissement, d'instances locales, régionales ou provinciales (CLSC, régies régionales, etc.), de groupes communautaires ou autres, il faut dresser l'inventaire de ces organismes et évaluer l'aide ou le soutien qu'il est possible d'obtenir de leur part.

La ligne directrice de ces actions préventives est de créer un bon climat de travail et de faire en sorte que les différentes catégories de personnel, les élèves, leurs parents et tout autre groupe concerné comprennent qu'aucune forme de violence n'est admise dans l'établissement et que des sanctions seront prises à l'endroit des auteurs de violence.

Le rôle du personnel

Les membres du personnel et de l'équipe de direction ont un rôle important à jouer dans la prévention, tant sur le plan de la violence physique que sur celui de la violence psychologique. Dans le cas de la violence physique, la connaissance des signes précurseurs de violence, des actions à poser en cas de violence imminente, de même que le fait d'avoir certaines habiletés en matière de résolution de conflits sont certes des facteurs de protection pour la victime potentielle. En outre, tant sur le plan de la violence physique que sur celui de la violence psychologique, la meilleure précaution à prendre est de ne pas laisser une situation s'envenimer au point de dégénérer. Cela implique que, au fur et à mesure que les situations conflictuelles surviennent, on cherchera à tirer des enseignements (désamorcer la situation) de l'analyse des circonstances de ces événements.

Par ailleurs, les collègues peuvent jouer un rôle important en étant aux aguets et en évitant de porter des jugements trop hâtifs. En effet, il est facile de porter un jugement sur la personne qui dit faire l'objet d'une forme de violence. Ce phénomène est vraisemblablement fréquent. Dans les faits, certaines personnes occupent des fonctions qui accroissent le risque. Faire preuve de compréhension, offrir du soutien ou, dans certains cas, manifester une forme d'appui, témoigner de ce que l'on a vu et proposer des solutions peuvent s'avérer des actions préventives très efficaces.

5.2 La prévention secondaire

On entend par prévention secondaire l'ensemble des gestes à poser devant l'imminence ou même durant le déroulement d'un événement à caractère violent. Malgré les précautions prises, des

événements violents peuvent survenir. Dans ces cas, il faut agir. C'est le moment de déployer et d'appliquer des mesures pour limiter les dégâts. Ici, la notion de temps est une dimension importante. Dans les cas de violence physique ou d'intimidation, l'événement se déroule généralement sur une courte période, alors que dans la plupart des cas de harcèlement et dans certaines situations d'intimidation, le processus s'étend sur une assez longue période. La cohésion des actions est essentielle.

Le rôle de l'organisation

Les actions varieront d'un établissement à l'autre en fonction des spécificités du milieu et devront être adaptées selon la gravité des situations rencontrées et leur fréquence. Par exemple, bien qu'une bousculade entre adultes ou entre un élève et un membre du personnel ne soit pas banale et qu'elle doive être prise au sérieux, le contrôle de la situation n'exige pas le déploiement des mêmes mesures qu'à l'occasion d'un assaut armé. Dans un cas comme dans l'autre il faut agir, mais de façon appropriée.

Dans une situation de violence psychologique, l'intervention en cours de processus peut prendre différentes formes. Par exemple, lors d'une rencontre avec une personne (parent d'élève, élève, usager, etc.) dans un espace à l'écart et réservé à cette fin, alors que l'on a des raisons de croire que la personne rencontrée peut réagir de façon inappropriée, l'intervention impromptue d'un tiers peut contribuer à désamorcer ou à déstabiliser l'agresseur éventuel. Cependant, ce genre de situation demande du doigté tant sur le plan de la déclaration de la situation que sur celui de l'intervention. Dans une situation de harcèlement, la victime doit pouvoir s'adresser à une personne en qui elle a totalement confiance. Par ailleurs, l'organisation se doit d'être proactive et de traiter tout cas de violence, peu importe qu'elle le considère comme important ou non. Trop souvent, l'organisation adopte une attitude passive sous prétexte qu'il s'agit de questions privées ou de conflits interpersonnels. L'ordre doit être rétabli, et ce, très promptement.

Le rôle du personnel

En matière de violence physique et, à certains égards, dans plusieurs situations d'intimidation, il faut garder à l'esprit que même les situations les plus critiques comportent généralement une marge de manœuvre (Chappell et Di Martino, 1998). Quelqu'un « au bord du gouffre » a trois choix : attaquer, se retirer ou faire un compromis. Il faut essayer d'amener l'agresseur (ou l'individu potentiellement violent ou qui montre des signes de violence imminente) à retraiter ou à faire un compromis. Il faut offrir une solution. Encourager l'agresseur à exposer calmement l'objet de sa colère, afin de bien connaître et comprendre la cause et la cible réelles de cette colère. Lui proposer de discuter du problème ou d'aller consulter un tiers avec lui peut s'avérer efficace. Il ne faut jamais perdre de vue que le but premier est de désamorcer la crise ou l'affrontement potentiel ou d'en retarder le plus possible le déclenchement (jusqu'à l'arrivée des secours). L'attitude à adopter devant une situation à risque grave autour des moyens suivants :

- chercher à établir le contact avec l'agresseur;
- rester calme;
- parler lentement, clairement, de manière à éviter d'échauffer les esprits de part et d'autre. Il faut éviter de provoquer une argumentation;

- dire qui vous êtes, rassurer l'agresseur, faire sortir le côté aidant de votre fonction plutôt que de vous réfugier derrière votre autorité, votre jargon, votre statut;
- essayer de lui parler comme à une personne raisonnable.

Par contre, à la lumière des éléments présentés au chapitre 3, on recommande d'éviter certains comportements à cause de leur caractère provocant, agressant ou aggravant. Ainsi, il faut, dans la mesure du possible, éviter :

- de toucher l'agresseur, de le bousculer;
- de confronter l'agresseur, de le regarder de haut;
- de se braquer, de porter les mains sur les hanches, de pointer du doigt, de croiser les bras;
- d'être dans des lieux ayant un potentiel de danger (espaces ou endroits où se trouvent des instruments pouvant servir d'armes).

Par mesure de précaution, il faut :

- garder une distance avec l'agresseur;
- se diriger vers la sortie en marchant à reculons;
- utiliser (appliquer ou activer) les procédures d'urgence disponibles.

La prévention secondaire, c'est également l'étape de l'application ou du déploiement des mesures d'urgence dans le cas de la violence physique ou du recours aux activités de résolution de conflits, dans le cas plus spécifique de la violence psychologique. Dans les cas de violence psychologique résultant souvent de réactions irraisonnées qui persistent et se durcissent, il faut :

- tenter de freiner ou de désamorcer ce processus par des discussions de groupe, de la formation, de l'information, des mises en situation qui peuvent s'avérer des avenues de solution pertinentes;
- fixer des règles et des procédés d'apaisement (délimiter des domaines de compétences et de responsabilités). Une sorte de limite préétablie qui fixe les seuils à ne pas dépasser, ce qui diminue les risques d'escalade (respect des individus, respect et reconnaissance des compétences);
- établir et proposer un éventail de modes de résolution de conflits.

Dans les situations d'intimidation, le dialogue avec l'agresseur peut constituer une réaction appropriée. Le fait d'en parler directement avec la personne peut être une occasion de lui faire constater que, comme personne ciblée, vous êtes indisposée, mais pas intimidée par la situation. C'est également une opportunité non négligeable de mieux comprendre la souffrance ou l'enjeu avec lequel l'agresseur est aux prises en tant que personne, donc de mieux comprendre ses motifs et son comportement. Ce peut être l'occasion d'améliorer la relation de la personne avec son entourage. Dans le milieu scolaire où la personne peut être l'objet d'intimidation de la part d'élèves aux prises avec différentes problématiques, et de la part de parents qui ont parfois une perception très émotive de la situation, ou lors d'incidents entre collègues ou avec des membres de la direction, le dialogue n'est peut-être pas suffisant. L'appui et l'implication de la direction

jouent un rôle déterminant. Les actions visant à valoriser le rôle et les responsabilités du personnel scolaire, l'importance et la place du respect des autres sont à favoriser.

La personne vivant une situation de harcèlement fait face à un problème à la fois sérieux et délicat. Elle se rend généralement compte de la situation alors que le processus est amorcé depuis un certain temps déjà. Dans certains cas, c'est une bonne partie de son entourage qui manifeste de l'hostilité à son endroit; dans d'autres cas, elle doit réagir face à un ou à des représentants de l'autorité, de l'établissement. Il est même possible que celles ou ceux qui cherchent à l'intimider, à la harceler, voire à l'écarter du milieu de travail soient les élèves ou les parents. Souvent, les parents qui s'en prennent à un membre du personnel de l'établissement ne disposent pas d'une information objective. Par ailleurs, dans la perspective où il faut nommer la violence, certains intervenants ou intervenantes suggèrent de dire ouvertement à la personne violente que ses agissements sont ressentis comme étant de la violence. Vraisemblablement, une telle mesure laisse savoir à l'agresseur que sa stratégie est démasquée et contribue à désamorcer la crise. Cette réaction a plus de chances d'être efficace au tout début du processus, parce qu'une fois celui-ci bien enclenché, la victime est plus vulnérable et peut avoir plus de difficultés à se défendre seule. De plus, l'agresseur est maintenant convaincu du bien-fondé de ses reproches et il jugera son comportement approprié dans les circonstances. Cela sera d'autant plus vrai si le harcèlement provient de plusieurs personnes.

Il existe également des ressources en marge de la fonction travail qui peuvent venir en aide, en particulier dans les cas de violence psychologique. Plusieurs milieux de travail sont dotés de moyens pour venir en aide aux personnes qui éprouvent des difficultés de différentes natures dans leur environnement de travail. Le moyen le plus courant est certes le Programme d'aide aux employés (PAE). Il s'agit d'un service professionnel auquel les employées et employés ont accès pour des questions généralement liées à leur travail ou qui risquent d'affecter leur travail. Bien que ce ne soit pas un programme conçu spécifiquement pour les personnes exposées à la violence, c'est assurément une ressource qui peut donner des conseils judicieux aux employées et employés qui ont des raisons de croire qu'ils sont aux prises avec une situation de harcèlement ou encore qui supportent mal certaines situations à caractère violent dans leur milieu. Ce service existe dans plusieurs commissions scolaires et dans un nombre croissant d'entreprises. On observe que les victimes tardent à recourir aux instances syndicales, que ce soit pour obtenir de l'information, confirmer des impressions, obtenir de l'aide pour trouver des avenues de solution ou pour obtenir qu'elles interviennent auprès de l'employeur pour aider à résoudre le problème. Pourtant, de plus en plus ces instances sont sensibles et actives par rapport à cette problématique.

À défaut de trouver une structure qui permet de dénoncer, de désamorcer ou encore d'encadrer une telle situation, il faut, sur le plan strictement individuel, que la personne qui a des raisons de croire qu'elle est aux prises avec la violence psychologique documente, de façon détaillée, les différents incidents qu'elle associe à de la violence psychologique. Cette mesure s'impose particulièrement dans une situation de harcèlement, puisqu'elle se déroule habituellement sur une assez longue période. Cette précaution peut s'avérer utile pour convaincre les personnes en mesure d'apporter de l'aide. Voici quelques éléments d'information à colliger concernant l'agression et ses circonstances :

- la nature de l'agression (remarque, menace, etc.);
- le moment (date et heure);

- l'objet (travail, compétence, etc.);
- le ton utilisé;
- la formulation (écrire les mots exacts);
- les circonstances (devant témoins [noms], en privé, au téléphone).

Quelques mots à propos du rôle d'un témoin de l'agression. Dans les cas de violence physique, le témoin ne doit pas mettre sa propre sécurité en jeu. Il peut cependant jouer un rôle important dans la mise en branle des mesures d'urgence, en alertant les responsables de la sécurité, en portant secours à la victime de l'agression ou en lui offrant un soutien. Dans les faits, il semble qu'assez souvent le comportement des témoins est guidé par une attitude de réserve, principalement dans les cas d'agressions « mineures » (menaces, bousculades, etc.). Lorsque le témoin adopte comme principe que la situation violente est privée, qu'il s'agit d'un conflit de personnalité entre deux personnes, ou encore que la personne éprouve des difficultés dans sa gestion de classe ou dans ses rapports interpersonnels, son attitude équivaut à rejeter le blâme sur la victime, ce qui contribue à normaliser, voire à justifier la violence.

Dans une situation de violence psychologique, plusieurs auteurs soutiennent que le témoin peut, s'il est formé adéquatement, apporter sa contribution en jouant un rôle de médiateur, de conciliateur ou encore d'accompagnateur. Dans une situation de harcèlement, comme il a été dit précédemment, l'intervention demande du doigté. En effet, une intervention impulsive et isolée peut causer des préjudices au témoin. Dans certains cas, la personne qui se porte à la défense de la victime risque d'être elle-même la prochaine victime.

5.3 La prévention tertiaire

La prévention tertiaire ou postévénement concerne l'ensemble des actions qui suivent l'événement. Peu importe le type de violence, la victime doit être au centre des préoccupations. Aussi, il faut établir une procédure précisant la nature du soutien à apporter à la victime. Il faut prévoir l'encadrement et le suivi à donner à un événement, le soutien à la victime (psychologique, juridique et financier). Il faut également prévoir la possibilité que certains témoins de la scène puissent être affectés par les événements, nécessitant ainsi l'accès à un soutien professionnel. Le niveau de prévention tertiaire est également le lieu où l'on se préoccupe de réparer les dégâts, d'analyser rigoureusement les faits, de tirer des leçons de la situation et d'apporter les correctifs qui s'imposent.

Le rôle de l'organisation

Il est de la responsabilité de l'organisation de prendre en charge la victime et les témoins de l'événement. Comme il a été dit dans les chapitres 3 et 4, les personnes aux prises avec l'une ou l'autre des formes de violence, de même que les témoins, sont susceptibles de vivre à divers degrés les conséquences de cette violence. Dans cet esprit, il convient de prévoir pour ces personnes l'accès à un soutien professionnel. Il est important de permettre à la victime et aux témoins de verbaliser leur ressenti par rapport à la situation de violence vécue. Dans la majorité des cas, cette activité peut être collective. Cette activité, que l'on appelle *debriefing*, consiste en un échange de groupe sur la situation vécue. Cette opération sera généralement confiée à une ressource professionnelle externe (PAE, CLSC, etc.) ou à une ressource interne de

l'établissement qui a, à la fois, les aptitudes, les compétences et le respect des personnes touchées. Pour les personnes qui ont plus de difficulté avec la situation vécue, l'accès à un soutien professionnel sera de mise. Parallèlement à ces aspects psychosociaux, il faut assurer un soutien aux victimes. Il peut s'agir d'un soutien juridique dans les cas de poursuites civiles ou criminelles, d'un soutien financier dans certains cas et d'un soutien administratif dans d'autres.

Par ailleurs, afin de tirer les leçons qui s'imposent d'un épisode de violence et d'éviter sa répétition, l'organisation doit procéder à une analyse approfondie. Le but est de comprendre l'événement, ses causes fondamentales et immédiates. Un tel exercice doit être orienté vers la compréhension du phénomène et la recherche des causes. En tout temps, il faut éviter de rejeter le blâme sur la victime.

Un moyen utile d'y arriver est la mise en place d'une structure pour recevoir les plaintes, évaluer leur pertinence selon des critères établis, porter un jugement sur le caractère violent de l'événement et faire des recommandations. La gravité et la nature de l'événement influenceront le suivi à donner à celui-ci. C'est notamment à ce niveau que l'on déterminera si la situation est du ressort des autorités policières, des relations de travail ou d'un comité de traitement des plaintes. À partir d'une enquête rigoureuse et d'une analyse sérieuse de la situation, on pourra mieux comprendre les causes et trouver des solutions pour prévenir ou éviter que de tels événements ne se reproduisent.

Les solutions amèneront des modifications dans les modes opératoires, dans les pratiques ou dans l'aménagement des lieux et favoriseront l'amélioration des habiletés spécifiques des personnes ou de l'aménagement physique. Il est possible que certaines pratiques de l'organisation (ou d'une partie de l'organisation) contribuent à favoriser ce type d'événements ou de débordements. Un large éventail de solutions peut être envisagé pour diminuer ou éliminer ce type d'événements, par exemple :

- une réorganisation des services;
- un réaménagement des lieux (aménagement, encadrement, etc.);
- un réaménagement des tâches;
- une révision des structures et des procédures administratives;
- la formation du personnel;
- l'ajout de personnel.

Les sanctions et/ou le soutien à l'endroit de l'auteure ou de l'auteur de la violence sont également des préoccupations de la prévention tertiaire. En effet, le suivi d'un événement peut donner lieu à l'application de sanctions. Celles-ci doivent être justes et tenir compte de la gravité et des circonstances des événements. Il importe qu'elles soient conséquentes dans le temps et qu'elles permettent d'atteindre le but fixé, c'est-à-dire l'élimination de tels comportements. Les sanctions peuvent prendre la forme d'une réprimande ou, dans certains cas, d'une suspension, d'un renvoi ou même d'une poursuite. Dans d'autres cas (ex. : conflits entre individus), un soutien peut s'avérer la solution appropriée.

Notons que la victime est en droit d'être informée qu'un suivi a été donné au dossier et que des mesures concrètes ont été prises par la direction pour éliminer ou contrôler la situation sans que la victime connaisse tous les détails de ces mesures.

Enfin, dans les cas nécessitant une absence du travail, il faut prévoir et organiser le retour et la réintégration de la victime dans son milieu de travail. Il est important d'éviter que la personne qui revient au travail après avoir vécu un épisode de violence ne se retrouve dans un contexte où elle peut regretter son retour si elle voit que celui-ci n'est pas souhaité. Il s'agit d'un moment critique qu'il faut considérer.

Le rôle du personnel

Il est du devoir de la victime de déclarer la situation violente. C'est une condition essentielle pour recevoir un traitement juste et équitable. Il est fréquent que des victimes de violence ne déclarent pas l'incident ou nient carrément le problème. L'absence de blessure, la peur d'être blâmées et la crainte que leur compétence soit remise en question comptent parmi les raisons pour lesquelles les victimes ne signalent pas l'événement. Plusieurs victimes estiment, souvent avec raison, que leur environnement professionnel et organisationnel sera peu réceptif et qu'aucun soutien ne leur sera offert. Malheureusement, cette retenue ne contribue qu'à aggraver la situation et confirme la nécessité que les milieux de travail se dotent de mécanismes pour prévenir la violence et de moyens permettant la déclaration des événements violents.

5.4 Les obstacles à la prévention

La prévention de la violence en milieu de travail (sous toutes ses formes) se bute à deux principaux obstacles. Le premier est la non-reconnaissance du phénomène, que l'on appelle également le déni. Le deuxième est l'absence de structures permettant de traduire la politique de l'organisation à l'égard de la violence.

Le déni ou la non-reconnaissance de la violence est certes l'un des principaux obstacles à l'élimination et à la prévention de la violence. Vraisemblablement, c'est un sujet avec lequel tant les personnes que les entreprises qui y sont confrontées sont mal à l'aise. Mais, pourquoi nie-t-on? Selon Guberman (1999), le déni du phénomène se joue à plusieurs niveaux.

La victime :

- se sent responsable de ce qui lui arrive;
- en vient à considérer que ça fait partie du travail;
- se sent incompétente ou craint que ses compétences soient remises en question;
- a peur que des sanctions soient prises contre elle, en particulier si elle possède un statut d'emploi précaire.

L'environnement professionnel :

- l'environnement professionnel a lui-même tendance à normaliser la violence, à considérer qu'il s'agit d'une condition de travail; c'est pourquoi la victime reçoit rarement du soutien de la part de son environnement;

- les personnes de l'entourage peuvent craindre de devenir des cibles si elles interviennent en faveur de la personne qui est l'objet de la violence;
- l'environnement rejette le blâme sur la victime;
- la situation est attribuée à un conflit de personnalité privé.

La direction :

- considère que la violence est une façon d'exercer l'autorité;
- craint que l'image de l'établissement ne soit ternie;
- considère qu'il s'agit du domaine privé, d'une question de relations interpersonnelles.

En outre, on a déjà observé que des dirigeants, pour éviter d'avoir à agir et risquer d'être tenus responsables, ont fait valoir que la victime est elle-même responsable de ce qui lui arrive et ont pointé du doigt certaines caractéristiques (sexe, âge, craintes, etc.) ou capacités (compétences, habiletés, etc.) de la personne (Guberman, 1999).

Enfin, pour ne pas encourager la victime à faire appel aux recours existants, l'employeur refusera de l'assister dans les procédures juridiques et/ou suggérera d'oublier l'événement.

Par ailleurs, on sait maintenant que le déni est porteur de conséquences pour la victime. Voici une liste non exhaustive de ces conséquences pour les personnes :

- malaises divers;
- stress;
- insécurité;
- peur;
- désintéressement;
- désengagement;
- démotivation;
- absentéisme;
- conflits relationnels.

5.5 Pour prévenir la violence au travail de façon efficace : Une politique

La prévention de la violence nécessite la mise en place de mesures préventives. Ces dernières seront diversifiées, complémentaires, et doivent être cohérentes les unes par rapport aux autres. On ne peut espérer que l'application d'une seule mesure soit suffisante pour éliminer ou contrôler de façon efficace un phénomène comme la violence. Dans cet esprit, toute organisation susceptible d'être aux prises avec la problématique de la violence au travail doit, dans des délais raisonnables, se doter d'une politique à cet égard.

Une politique constitue une prise de position, un énoncé de principes, voire un engagement de la direction (et des employés) par rapport à un problème donné et qui traduit l'orientation que l'on entend privilégier pour éliminer ou contrôler ce problème. C'est aussi le reflet des valeurs des parties qui ont participé à son élaboration et qui assurent son application. Pour l'organisation,

l'élaboration d'une politique est une façon de formaliser sa volonté, sa détermination et son engagement à prévenir la violence au travail et les moyens qu'elle entend déployer pour que toute travailleuse et tout travailleur soient et se sentent en confiance dans leur environnement de travail. Une politique élaborée et appliquée consciencieusement éliminera l'arbitraire.

Il revient aux parties (l'employeur de par ses obligations et les employés de par leurs responsabilités) de déterminer le contenu d'une politique à l'égard de la violence. Une politique, dans la mesure où elle est bien articulée, est le lieu privilégié pour établir les principes à l'égard de la violence, ainsi que les modalités entourant la reconnaissance des problèmes, leur analyse et l'application des solutions. L'analyse de recherches (Jauvin, Dompierre, Vézina, 1999; Warshaw et Messite, 1996) et d'interventions (AFL-CIO, 1995; Clermont, 1996) sur le thème de la violence en milieu de travail permet de dégager des indications de ce que devrait contenir une telle politique. Certains des éléments que l'on devrait y retrouver ont déjà été traités dans ce document. Le tableau présenté en annexe 3 résume les principaux éléments que devrait comporter une telle politique.

Chacun des éléments proposés a sa raison d'être, mais leur contenu peut varier sensiblement d'un établissement à un autre. Ces variations traduiront les valeurs de la direction et du personnel de l'établissement et refléteront l'importance accordée à la problématique et l'énergie (ressources) que l'on entend y consacrer. Toute politique sur la violence, si distincte soit-elle, doit décrire de façon précise les moyens (règles et procédures) que l'on entend utiliser pour contrer ce problème selon des orientations et des façons de faire bien arrêtées et préétablies. Il va de soi qu'une telle politique doit engager la direction à considérer toutes les plaintes et tous les événements.

5.6 Les conditions de succès d'une politique

L'existence d'une politique est une condition nécessaire, mais qui ne suffit pas à prévenir la violence. Certaines conditions apparaissent essentielles à l'efficacité d'une politique sur la violence.

Une politique sur la violence en milieu de travail implique la reconnaissance (commune) que la violence représente un problème et qu'elle ne peut constituer une condition de travail tolérée ou acceptée. La reconnaissance du fait que la violence au travail est un phénomène qui existe et qui peut occasionner des dommages importants est le premier pas vers la mise en œuvre d'actions en vue de prévenir la violence au travail sous ses différentes formes. Une autre condition de l'efficacité d'une telle politique est son application cohérente et juste envers toutes et tous. Il est clair également qu'une politique sur la violence en milieu de travail concerne l'ensemble des employées et employés de l'établissement. Par conséquent, dans le milieu scolaire, le personnel enseignant, le personnel de soutien, le personnel professionnel non enseignant et les membres de la direction sont concernés, y compris les personnes à statut d'emploi précaire. On pourrait également concevoir qu'une politique qui englobe la violence du personnel à l'endroit des élèves de même que la violence entre élèves soit souhaitable, mais ce n'est pas le propos du présent document.

Comme il s'agit d'une question qui concerne autant les membres du personnel que ceux de la direction, il est nécessaire que la démarche d'élaboration et d'application d'une politique pour prévenir la violence soit concertée. De leur côté, les employées et employés se doivent de

collaborer à l'élaboration d'une telle politique et à son application. En plus de constituer la population la plus à risque, le personnel est également le groupe le mieux placé pour détecter des situations porteuses de violence. Sans son concours, le succès d'une telle politique est compromis. La bonne foi des parties est également une condition essentielle pour que les objectifs et les moyens soient partagés par le plus grand nombre possible de membres de la direction et du personnel. Les parties ont le devoir et la responsabilité de chercher conjointement et d'appliquer des solutions pour prévenir les cas de violence à l'endroit du personnel sous quelque forme que ce soit.

Il faut garder à l'esprit qu'une politique sur la violence ne doit pas être statique. Sa mise à jour constante à l'aide des connaissances nouvelles et des expériences vécues demeure une condition de son efficacité et de son succès. Une dernière mesure importante pour augmenter les chances de succès d'une telle politique consiste à prévoir une série de moyens visant à faire connaître la politique de l'établissement à l'égard de la violence, comme il faut prévoir une procédure de rappel aux employées et employés, aux parents et aux élèves au moins une fois l'an. Il faut aussi garder à l'esprit que les nouveaux employés et employées de même que les employées et employés temporaires sont, eux aussi, exposés à la violence. Ceux-ci doivent recevoir l'information pertinente à l'égard de la violence. Enfin, il faut que tous, agresseurs potentiels comme victimes potentielles, sachent que la violence, quelles qu'en soient la forme ou l'intensité, ne sera tolérée ni par les employées et employés ni par la direction, et que toute personne qui manifeste de la violence à l'égard d'un membre du personnel ou de la direction, qu'il s'agisse d'une ou d'un élève, d'un parent, d'un membre du personnel ou de la direction, s'expose à des sanctions.

Partie 2 – Activités de sensibilisation

Alors que la première partie était consacrée aux faits connus concernant la problématique de la violence en milieu de travail, la seconde partie trouve sa justification dans le fait que, dans tous les milieux où des actions visant à contrer la violence se sont avérées efficaces, des énergies ont été consenties à la sensibilisation des membres du personnel et même, dans certains cas, de la clientèle.

Comme il a été dit dans la première partie, la sensibilisation, comme la formation du personnel, n'est pas une panacée, mais elle occupe une place importante dans un processus de prise en charge. La sensibilisation peut prendre des formes très diversifiées : des campagnes d'information (affiches, dépliants, etc.), des kiosques d'information en milieu de travail, la tenue d'une journée ou encore d'une semaine axées sur le thème de la violence au travail (avec conférences d'intervenantes et d'intervenants qui s'intéressent au thème de la violence) et bien d'autres moyens encore. Pour notre part, sans remettre en question ces approches, mais dans la perspective d'une prise en charge par le milieu et à cause de la nécessité de partager une même connaissance de ce qu'est la violence en milieu de travail, nous avons privilégié la sensibilisation par des sessions d'information à l'intention de toutes les catégories de personnel du milieu de travail. Soucieux de maximiser l'impact d'une telle activité, nous recommandons que la sensibilisation soit confiée à des représentants de chacun des milieux. Cette méthode a été expérimentée avec succès dans le cadre du projet pilote. Des représentantes et des représentants de chacun des milieux (personnel enseignant, personnel de soutien, personnel professionnel et direction) ont été formés puis ont assumé, en équipe, la sensibilisation de leurs collègues durant deux demi-journées, soit l'équivalent d'une journée complète. Cette approche demande des énergies importantes, mais les avantages sont manifestes. Dans cette partie du document, on trouvera à la fois des références au contenu et du matériel à caractère pédagogique élaboré pour animer ces sessions. Le contenu et les activités présentés ici, sans avoir fait l'objet d'une évaluation rigoureuse, ont été expérimentés et se sont avérés utiles dans un contexte de sensibilisation.

Dans les pages qui suivent, nous présentons une série d'études de cas illustrant la violence au travail en milieu scolaire. Ces cas peuvent être utilisés tels quels ou adaptés par l'équipe responsable de l'animation. Chaque cas vise à illustrer une situation typique, à susciter la discussion et à créer un contexte propice à la transmission d'éléments d'information sur la violence en milieu de travail, ses causes, ses déterminants, ses conséquences et la prévention des différents types de violence rencontrés ou susceptibles de l'être. Chaque cas fait référence à des objectifs de sensibilisation spécifiques, de même qu'à des éléments de contenu qui s'y rapportent.

Il est important de souligner que les cas présentés dans cette partie du document sont inspirés à la fois de témoignages recueillis auprès de personnes oeuvrant en milieu scolaire, de consultations de la littérature en matière de violence et de cas d'arbitrage de griefs. C'est donc dire que, bien qu'ils soient plausibles et vraisemblables, tous ces cas sont des dramatisations. Leur présence dans ce document vise essentiellement à illustrer des situations potentielles et, surtout, à susciter la discussion au sein des groupes dans le cadre des activités de sensibilisation. Les analyses proposées, à l'instar des cas eux-mêmes, visent à faciliter le travail des animateurs des sessions de sensibilisation. Les pistes d'analyse proposées ne sont pas exhaustives et elles comportent des limites qui ne résisteraient vraisemblablement pas à une analyse juridique.

Nous avons regroupé ces cas en quatre chapitres, chacun couvrant un aspect spécifique de la violence au travail en milieu scolaire. Le premier chapitre propose un cas qui permet de lancer la discussion, de définir certains concepts et de transmettre de l'information sur le phénomène de la violence au travail en milieu scolaire, à travers le monde comme au Québec. Le deuxième propose trois situations associées à la violence physique. L'utilisation de l'un ou l'autre de ces cas permet d'aborder plus en profondeur le phénomène des agressions, les facteurs en cause et, éventuellement, leur prévention. Le troisième chapitre comprend deux cas qui peuvent être utilisés de façon concomitante ou non. Le premier de ces deux cas devrait aider à présenter ce qu'est l'intimidation, ses enjeux et ses déterminants et fournir un contexte propice à la transmission de notions associées à l'intimidation et à sa prévention. Le second de ces cas montre la complexité et la difficulté à trancher à partir d'une information incomplète. Le quatrième chapitre comprend trois cas qui, chacun à sa manière, illustrent le harcèlement. Le deuxième de ces cas, plus riche et plus complexe, montre bien que le processus s'étend sur une longue période et qu'il peut prendre la forme d'une guerre à finir. Sa complexité soulève plusieurs défis pour les individus et les organisations. Enfin, le dernier chapitre propose une activité synthèse qui permet de discuter de la prévention et des conditions nécessaires à son succès.

Chaque chapitre comporte une série d'objectifs liés au type de violence abordé. Il importe de souligner que la formatrice ou le formateur n'a pas à viser l'atteinte de tous les objectifs. C'est à l'équipe de formation de faire le choix des objectifs à atteindre.

L'éventail des situations présentées ici n'est pas et ne peut être exhaustif. Ce sont des exemples inspirés de situations vécues dans le milieu scolaire, et la plupart des corps d'emploi présents dans une école sont représentés dans l'une ou l'autre des situations. Il est clair, cependant, que la plupart des situations décrites peuvent être vécues par des membres de l'un ou l'autre des corps d'emploi.

Ces situations non seulement peuvent, mais doivent être adaptées en tenant compte des réalités spécifiques du milieu et selon l'imagination et la créativité des responsables de la sensibilisation. Des jeux de rôles, des sketches, des ateliers en équipes restreintes suivis d'une séance plénière ont été expérimentés, avec succès, par les groupes qui ont participé au projet pilote. Selon les témoignages recueillis auprès des responsables de la sensibilisation, des membres de la direction et d'un échantillon de participantes et de participants, l'intérêt de ces derniers et la rentabilité de cette activité sont attribuables non seulement à la pertinence du contenu de la session, mais également à l'animation. Le fait que l'animation de cette session a été confiée à des membres des milieux respectifs a permis d'en accroître l'impact et de donner de la crédibilité au processus.

Chaque situation présentée est suivie d'une brève analyse à l'intention des formatrices et des formateurs. Ces éléments d'analyse proposent des pistes et ne constituent pas une réponse unique. Ces analyses ont cependant fait l'objet d'un consensus assez large au sein d'un groupe de travail sur le thème de la violence au travail en milieu scolaire. L'ensemble des cas est réuni à l'annexe 5 afin de permettre leur reproduction.

Un document d'accompagnement, en format PowerPoint, sera disponible sur les sites suivants : www.rrss03.gouv.qc.ca/index_D-Publications-DSPQ.html, www.csq.qc.net, www.fcsq.qc.ca.

Enfin, une liste de sites Internet traitant de la violence au travail, de la violence au travail en milieu scolaire ou de la violence à l'école est incluse dans les « Références bibliographiques » présentées à la fin du document.

Chapitre 1 – Le concept de la violence en milieu scolaire

 Temps estimé : 20-30 minutes.

 Déroulement proposé :

- présentation des objectifs et des modalités de la sensibilisation;
- tenue de l'atelier (lecture, étude en équipe ou autre, discussion en équipe et en plénière);
- éléments de contenu (définitions, enjeux de la violence, déterminants et causes de la violence, tour d'horizon des problèmes de violence au travail en milieu scolaire, faits saillants d'une enquête pilote dans la région de Québec).

Objectifs généraux

Le concept de la violence au travail revêt une certaine complexité que la session de sensibilisation devrait permettre de mieux comprendre. Il est important que les participantes et les participants puissent s'exprimer, au début de l'activité, sur un sujet comme la violence. Ce peut être l'occasion, pour certaines de ces personnes, d'exprimer ce qu'elles attendent d'une session de sensibilisation, mais aussi de constater que parmi elles certaines peuvent avoir vécu des situations violentes. Cette amorce devrait donner aux responsables de la sensibilisation une meilleure idée de la conception qu'ont les participantes et les participants de la notion de violence en milieu de travail. Les objectifs que devraient viser les responsables de la sensibilisation sont les suivants :

- situer le concept de la violence au travail par rapport à d'autres concepts tels que la violence dans les médias, la violence entre les jeunes, etc.;
- connaître, comprendre et distinguer les concepts de violence psychologique et de violence physique en milieu de travail;
- discuter de l'importance de faire la distinction entre la violence et l'exercice de l'autorité;
- avoir une vue d'ensemble de l'étendue et des manifestations de la violence en milieu de travail;
- prendre conscience de la présence du phénomène de la violence au travail dans son milieu, de son ampleur et des nombreuses formes qu'il peut prendre.

Exercice : Le cas – Un petit coup de fil

Ce cas est une mise en contexte par rapport à la notion de violence en milieu de travail. La situation décrite se prête à la discussion et permet de présenter l'objet et le contexte de l'activité de sensibilisation, de faire valoir sa pertinence, de situer certains concepts clés.

1.1 Un petit coup de fil

Présentation du cas

Dans une école, tout le personnel de secrétariat prend sa pause le matin de 10 h à 10 h 15 et l'après-midi de 15 h à 15 h 15. Au cours de ces périodes, les personnes qui appellent n'ont d'autre choix que de laisser un message dans la boîte vocale.

Cette école offre également des cours du soir aux adultes. Lucie, la responsable du secrétariat de soir, arrive vers 15 h. Le début de son quart de travail coïncide avec la fin de la pause du personnel de jour. Jeudi dernier, au début de son quart de travail, comme c'est l'habitude, elle prend les messages téléphoniques et entend ce qui suit :

« Comme d'habitude, on n'est pas capable de parler à personne! J'aurais juste voulu parler à une « ☹☹☹☹ » de secrétaire! »

Elle note les messages importants, vide la boîte vocale, raccroche le récepteur et pousse un long soupir. À un enseignant de passage au secrétariat à ce moment, elle raconte l'incident. Elle dit que ce genre de message est assez fréquent. Ces incidents l'indisposent fortement. Elle craint qu'un bon soir une de ces personnes se présente à son bureau, excédée, et que ce soit elle qui en fasse les frais.

Atelier – format proposé

En équipe de quelques personnes, faire la lecture et l'analyse de la situation décrite. Répondre à une ou à plusieurs des questions suggérées ci-dessous. À la fin de l'activité, transmettre de façon plus formelle les éléments de contenu.

- ☹ Quels sont les éléments violents dans cette situation?
- ☹ Quels pourraient être les motifs de l'auteur de l'appel téléphonique?
- ☹ Est-il compréhensible que Lucie ait peur?
- ☹ Vous êtes l'enseignant de passage au secrétariat, que conseillez-vous à Lucie?
- ☹ Vous êtes le directeur ou la directrice, que serait-il approprié de faire dans cette situation semblable?
- ☹ Que serait-il approprié de faire pour éviter qu'une situation pareille se reproduise?
- ☹ Dans l'éventualité où vous devez déclarer une telle situation, quels seraient les éléments importants à consigner dans le registre d'incidents?

Suggestion

La situation décrite se prête bien à la forme du sketch et y gagnerait probablement en efficacité. Ce qui compte en bout de ligne, c'est de susciter la participation et l'intérêt.

Éléments d'analyse du cas

Dans la situation décrite, Lucie est intimidée par les propos injurieux et menaçants de l'auteur. On sait peu de choses de la personne qui a laissé ce message. Ce pourrait être une ou un élève, un parent d'élève ou bien une étrangère ou un étranger. Est-ce la première fois que cette personne laisse un tel message à cette école? La probabilité que ce soit un membre du personnel ou de la direction apparaît plutôt faible. L'auteur est manifestement frustré de se buter à une boîte vocale. Il est permis de croire que ce message s'adresse à une représentante ou à un représentant de l'organisation plutôt qu'à une personne en particulier. Cette situation génère vraisemblablement de la peur, suscite de l'inconfort, et pourrait engendrer d'autres problèmes pour la personne si elle devient récurrente et que rien n'est fait pour la corriger.

Même si le message ne lui est pas adressé personnellement, on peut comprendre que Lucie soit indisposée par cet événement, surtout que celui-ci survient assez régulièrement selon ses dires. Elle connaît l'environnement physique et humain et elle peut avoir des raisons de croire que des personnes mal intentionnées pourraient avoir accès aux lieux.

Les actions à poser devant ce type d'événements se situent à plusieurs niveaux. Ces événements doivent être déclarés à la direction. Il serait également opportun de colliger, voire d'archiver ces appels, de manière à disposer de preuves pour justifier ses dires. Il faudrait non seulement colliger ces appels, mais les analyser. Cette analyse permettra d'établir la fréquence et la nature de ces appels, s'ils proviennent d'un nombre limité ou de plusieurs personnes. Peut-être est-il possible d'associer ces appels à des événements ou encore à des périodes de l'année, etc. La connaissance du phénomène et des causes est une étape essentielle à sa reconnaissance et à la recherche de solutions. Il est possible qu'il existe des problèmes réels sur le plan des services aux usagers et aux usagers, de l'organisation ou de la gestion des appels.

La direction de l'établissement se doit d'être proactive par rapport à ce genre de manifestations. Il est important de ne pas banaliser ces événements, ni l'inconfort et les craintes qu'ils peuvent générer chez le personnel. On doit faire en sorte de favoriser la déclaration de ces événements et consentir des efforts afin de trouver des solutions et de les appliquer. Le personnel, pour sa part, devrait être préoccupé par cette situation. On devrait encourager le ou la collègue aux prises avec ce problème à en faire part à la direction, à colliger scrupuleusement les messages. On devrait également éviter de porter un jugement sur la personne aux prises avec une telle situation et éviter toute action qui pourrait avoir pour effet de banaliser la violence.

Contenu

Cette mise en contexte est un moment propice pour livrer aux participantes et aux participants quelques éléments d'information. Les objectifs poursuivis par la session de sensibilisation, les définitions et l'ampleur (statistiques) du phénomène à travers le monde et sur le plan local (régional) comptent parmi les éléments de contenu qu'il est à propos de transmettre dans la veine de cette activité. C'est également le moment de bien faire comprendre le fait que la session se limite aux aspects de la violence à l'égard du personnel de l'établissement et que la violence entre élèves ou à l'endroit des élèves en est exclue.

Chapitre 2 – La violence physique

 Temps estimé : 60-90 minutes.

 Déroulement proposé :

- tenue de l'atelier (lecture, étude en équipe ou autre, discussion en équipe et en plénière);
- éléments de contenu (retour sur la définition de la violence physique, les composantes de l'intimidation, l'agresseur et la victime, les causes et les déterminants de la violence physique [facteurs prédisposants, facteurs aggravants], le processus, les conséquences pour l'individu, les témoins et l'organisation, la prévention de la violence physique).

Objectifs généraux

Une fois que l'entrée en matière proposée dans le premier chapitre est réalisée, il est temps d'entrer dans le vif du sujet. Le thème de la violence physique constitue une bonne entrée en matière. La présence de cette forme de violence est plus facile à déterminer et à démontrer. Dans les pages qui suivent, quatre situations sont proposées pour créer un contexte propice à la transmission de l'information sur la violence physique. L'utilisation des cas proposés devrait permettre aux responsables de la sensibilisation d'atteindre la plupart des objectifs suivants :

- décrire les caractéristiques de la violence physique;
- décrire la violence actionnelle et la violence réactionnelle;
- discuter des concepts de violence actionnelle et de violence réactionnelle;
- discuter des causes de la violence;
- définir les facteurs contributifs ou prédisposants;
- discuter des facteurs prédisposants (individuels et organisationnels) associés à la violence physique;
- décrire les facteurs aggravants associés à la violence physique;
- décrire les étapes d'un épisode de violence physique;
- décrire l'agresseur en milieu scolaire;
- discuter des principes de prévention de la violence physique.

Exercice : Utiliser au moins un cas parmi les suivants

Tom et Jerry

Ce cas relate l'histoire d'un étudiant dans un cours de géographie qui perd le nord et s'en prend physiquement au professeur. Les conséquences et le silence autour de cette histoire laissent songeur.

Papa à l'école

Ce cas permet d'aborder d'autres facettes de la violence physique, dont la prévention de cette forme de violence, mais aussi les conséquences autres que physiques pour la victime. Il fournit aussi l'occasion de s'attarder à l'attitude ou au comportement des collègues à l'égard de la victime.

Georges et Alphonse

Cette situation, qui aborde également la violence physique, implique un employé et un membre de la direction, mais elle pourrait tout aussi bien mettre en cause une ou un élève et un membre du personnel.

2.1 Tom et Jerry

Présentation du cas

Thomas enseigne la géographie en quatrième secondaire. Un jour, il donne un travail d'équipe à faire à ses élèves. Thomas remarque que Jérémie reste seul dans son coin. Il s'avance vers lui et demande ce qu'il attend pour se joindre à une équipe. Jérémie lui répond qu'il n'est pas intéressé à travailler en équipe et qu'il ne fera pas ce travail. Thomas lui ordonne de se joindre à une équipe et se dirige vers une équipe où on lui adresse une question.

Lorsqu'il revient quelques minutes plus tard, il constate que Jérémie n'a pas bougé, qu'il s'affaire plutôt à déplacer les objets sur son bureau. Haussant le ton, Thomas lui dit : « T'as le choix, soit tu travailles comme les autres, soit tu sors. » Puis, il se dirige vers la porte et l'ouvre en faisant signe à Jérémie de sortir. Jérémie se lève subitement et se précipite vers la porte. Arrivé à côté de Thomas, il le bouscule durement et lui crie : « Tasse-toé de là, maudit chien sale! » avant de s'en aller.

Au cours de la pause, alors que Thomas se verse nerveusement un café, un collègue lui demande : « Ça va, Thomas? » Celui-ci répond : « Ça va, ça va! ».

Objectifs spécifiques

-  Définir la violence.
-  Décrire les conséquences de la violence.
-  Discuter des motifs de la violence physique.
-  Discuter des étapes du processus de la violence physique.
-  Discuter de la nécessité de déclarer les situations violentes.

Atelier

En groupe de quatre ou cinq personnes, faire la lecture et l'analyse de la situation décrite. Répondre à une ou à plusieurs des questions suggérées ci-dessous.

- ☪ S'agit-il d'un cas de violence physique?
- ☪ Comment expliquez-vous la réaction de l'élève?
- ☪ Existe-t-il des signes précurseurs ou annonciateurs de l'événement?
- ☪ Si vous étiez Thomas, comment agiriez-vous?
- ☪ Pour quelles raisons Thomas ne dit-il pas qu'on l'a agressé?
- ☪ Quelles sont les conséquences potentielles pour l'enseignant?
- ☪ Si vous étiez témoin d'une telle scène, que feriez-vous?

Éléments d'analyse du cas

Il s'agit d'une situation où il y a eu bousculade, donc violence physique. Selon l'information disponible, il est assez difficile de comprendre le refus de l'élève de travailler en équipe. Motifs personnels? Incapacité à travailler en équipe? Manque d'affinités avec les autres élèves? Néanmoins, certains de ses agissements auraient pu permettre de détecter un malaise : son refus est catégorique, et il déplace nerveusement tout ce qui se trouve sur son bureau.

Par ailleurs, la dernière intervention de Thomas, qui le somme haut et fort de rentrer dans le rang ou de sortir de la classe, blesse l'orgueil de Jérémie qui en vient à bousculer l'enseignant de façon inacceptable.

Quant à savoir si un comportement similaire à celui de Jérémie est fréquent en milieu scolaire, dans la mesure où l'on choisit de garder le silence autour de ce genre d'événement, il est difficile d'en mesurer l'importance et de faire en sorte que ces événements cessent. Comme il a été mentionné dans la première partie du document, les altercations entre élèves et membres du personnel sont tout de même assez fréquentes.

Mais la réaction de Thomas, qui décide de taire l'événement, est assez courante en pareil cas. Souvent, les personnes qui vivent une telle situation éprouvent un sentiment de rejet et n'osent pas la signaler de crainte d'être jugées par leurs collègues ou par la direction. Elles éprouvent également une certaine honte ou une certaine culpabilité de ne pas avoir été à la hauteur. La crédibilité et l'autorité de Thomas auprès des élèves risquent d'être affectées.

2.2 Papa à l'école

Présentation du cas

Pierre, un jeune enseignant de 26 ans, enseigne le français à des élèves de première secondaire. Stéphane, un de ses élèves, présente un potentiel intéressant. Il arrive du primaire où, sans aucun effort, il a affiché un dossier scolaire impeccable et des résultats plus qu'enviables.

Un beau matin de novembre, le lundi suivant la remise des résultats de la première étape, Stéphane se présente en classe avec un air piteux. Pierre commence son enseignement et remarque que quelques élèves de son groupe ont la mine basse. Pour certains d'entre eux, la mauvaise performance dans la première étape est sans doute un facteur pouvant expliquer cette situation, mais dans le cas de Stéphane, sa performance, bien que décevante, n'est pas catastrophique.

Dans le cadre d'un exercice, Pierre adresse une question à Stéphane. La réaction de celui-ci est inattendue. Avec la rage au cœur et devant toute la classe, il accuse Pierre d'être un mauvais prof et d'être responsable de sa mauvaise note. La pire de toute sa vie.

Pierre éclate de rire et dit à Stéphane que son résultat est le reflet de ses efforts et que s'il est insatisfait, il n'a qu'à s'en prendre à lui-même. Pierre en profite pour souligner à Stéphane et à tout le groupe que les résultats sont à la hauteur des efforts consacrés à l'étude. Stéphane se sent ridiculisé par la dernière remarque de Pierre. En rentrant à la maison, Stéphane a la mine déconfite. Son père, qui l'a réprimandé à cause de sa note faible, lui demande ce qui ne va pas. Stéphane lui raconte que son prof l'a ridiculisé devant tout le monde, justement à cause de sa mauvaise note.

Le mardi matin, Pierre commence son cours sans avoir remarqué l'absence de Stéphane. À peine cinq minutes après le début du cours, la porte de la classe s'ouvre et Stéphane entre suivi de son père, manifestement en colère. Sur-le-champ, ce dernier s'avance en direction de Pierre et l'engueule vertement :

« T'es rien qu'un incompetent. Tu sais pas enseigner. Tu vas débarquer de sur le dos de mon gars pis t'occuper de lui comme du monde, sinon tu vas avoir affaire à moé. »

Avant que Pierre, désarmé, ait le temps de répondre, le père de Stéphane l'empoigne par le collet. À ce moment, la directrice adjointe arrive en classe et demande : « Qu'est-ce qui se passe ici? » Sur le coup, le père de Stéphane se ressaisit et se calme un peu. Elle l'invite à l'accompagner à son bureau pour clarifier la situation.

Dans la classe, la tension est palpable. Pierre tente de reprendre la situation en main, mais les élèves le sentent très nerveux. En fait, il est carrément dysfonctionnel. Bien entendu, la nouvelle se répand dans l'école comme une traînée de poudre dès la fin de la période. Maintenant, tout le monde est au courant, Pierre le sait très bien. Il se rend à la salle de toilettes et y attend le début de la deuxième période. Après quelques minutes, il se dirige vers la salle du personnel en longeant les murs. Dans la salle se trouvent quelques enseignants qui parlent de l'incident. À l'entrée de Pierre, un silence de mort s'installe. Pierre, manifestement ravagé par les événements,

ne sait que dire ni que faire. Il garde la tête basse et n'ose regarder personne en face. Plus de la moitié des personnes présentes quittent la pièce par l'autre porte. Deux des enseignants qui restent s'approchent de Pierre et lui demandent de leur raconter ce qui s'est passé. Pierre, encore sous le choc, raconte les faits. L'un d'eux laisse entendre à Pierre que sa gestion de classe a toujours été son point faible, alors que l'autre lui dit : « C'est des choses qui arrivent. Arrête-toé pas à ça, sinon tu passeras pas au travers. »

Objectifs spécifiques

-  Décrire les agresseurs en milieu scolaire.
-  Discuter des motifs de l'agresseur.
-  Discuter des facteurs prédisposants et aggravants en cause dans cet événement.
-  Décrire les principes de prévention de la violence physique.
-  Discuter de la nature et de l'importance du soutien à offrir aux victimes de violence.

Atelier

En groupe de quatre ou cinq personnes, faire la lecture et l'analyse de la situation décrite. Répondre à une ou à plusieurs des questions suggérées. Choisir parmi les suggestions suivantes :

-  Dresser la liste des éléments violents de la situation.
-  Dresser la liste des facteurs prédisposants et aggravants.
-  Discuter des actions menées pour gérer la crise.
-  Discuter du comportement des enseignants qui quittent la salle.
-  Discuter des conséquences de l'événement pour Pierre.
-  Discuter de l'attitude des deux enseignants qui parlent avec Pierre.
-  Discuter du soutien offert à Pierre.
-  Discuter des suites à donner à l'événement en ce qui concerne l'élève, l'enseignant, le père, l'organisation.
-  Discuter de la façon dont un pareil événement aurait été géré dans votre école.

Éléments d'analyse du cas

Il s'agit d'une situation caractérisée par un enchaînement d'événements interreliés. La réaction de Pierre (éclat de rire et réprimande devant tout le groupe) devant la déception de Stéphane est certes un geste maladroit qui a des répercussions aggravantes. Ce dernier se sent ridiculisé, ce qui a pour effet d'augmenter sa frustration, de le blesser. On peut mettre en question la réaction de Pierre devant le débordement de Stéphane. Bien qu'il n'ait pas à assumer l'insuccès de Stéphane ou des autres élèves, sa réaction a manifestement été ressentie de façon négative par Stéphane. Si, par exemple, il avait pris l'initiative d'aborder lui-même le sujet en début de cours (ou encore en précisant que ceux qui souhaitent discuter de leur note peuvent le rencontrer après le cours), il aurait eu un meilleur contrôle de la situation. Pierre pourrait avoir besoin d'aide, de soutien ou de formation complémentaire, par exemple en matière de relations humaines ou de gestion de conflits.

En outre, il est permis de croire que Stéphane a été mal préparé à la transition du primaire au secondaire, que les pressions à la performance de la part de son milieu familial sont importantes et que, dans une certaine mesure, ces facteurs jouent un rôle important dans le déclenchement de l'événement.

Concernant l'irruption du père en classe, l'information transmise par Stéphane à son père a sûrement contribué à la réaction de ce dernier. Il ne remet aucunement en question les dires de son fils et lui non plus ne semble pas comprendre les tenants et aboutissants du passage en première secondaire. De cette situation, il peut y avoir des enseignements à tirer. On pourrait vérifier si les parents des nouveaux étudiants et étudiantes ont eu l'occasion de rencontrer les responsables de l'école et de l'enseignement de première secondaire, afin d'échanger sur le fonctionnement de l'école, la transition du primaire au secondaire, etc.

Sur le plan de la sécurité des lieux, peut-on s'étonner du fait que cet adulte se soit rendu jusqu'au local de classe sans embûches? Peut-être. Il est manifeste que Pierre a été surpris par la situation et qu'il n'y était aucunement préparé. Il n'a pas su désamorcer la situation, il n'a pas cherché à calmer Stéphane ni à établir le contact. Il aurait pu demander au père de Stéphane de le rencontrer à l'extérieur de la classe. N'eût été de l'arrivée de la directrice adjointe, qui sait ce qui aurait pu arriver.

Sur le plan du soutien apporté à Pierre, celui-ci est en quelque sorte laissé à lui-même. Pourquoi est-il laissé seul dans sa classe? Comment peut-on croire qu'il pouvait être fonctionnel? Et que dire de la réaction des collègues à la suite de son entrée dans la salle des professeurs?

Dans pareille situation, le soutien est essentiel. Pierre aurait dû pouvoir compter sur un appui tangible, pouvoir verbaliser ce qu'il vient de vivre. La réaction des enseignantes et des enseignants qui quittent les lieux est probablement malsaine et peut traduire une absence de soutien ou de solidarité dans ce milieu. Quant aux deux enseignants qui restent sur place, leur contribution laisse à désirer. Le premier ajoute du sel sur la plaie, alors que l'autre invite Pierre à oublier l'incident, à le banaliser.

Suites à donner à cet événement

Sur le plan individuel, Pierre devrait avoir accès à des ressources professionnelles (soutien psychologique, etc.) qui lui permettraient, s'il le souhaite, de décanter la situation vécue, d'en tirer des leçons et même de relever des points à améliorer ou à modifier.

Sur le plan de l'organisation, on devrait recueillir scrupuleusement les faits auprès de Pierre et des personnes qui ont eu connaissance en tout ou en partie des événements. En reconstituant la séquence des événements, il devient plus facile d'en dégager les déclencheurs, les circonstances aggravantes et, par conséquent, d'en comprendre les causes. Cette démarche est essentielle pour mettre en place des mesures afin d'éviter que de tels incidents se produisent à nouveau, mais aussi pour déterminer les actions (sanctions, mesures, avertissements, aide, formation, etc.) à prendre à l'endroit de l'enseignant, de l'élève ou du parent.

2.3 Georges et Alphonse

Présentation du cas

Alphonse, 56 ans, est à l'emploi de la commission scolaire depuis plus de quinze ans. Il est concierge dans une polyvalente. Il entretient de bons rapports avec Georges, directeur de cette école depuis deux ans. Sans être des amis intimes, Georges a déjà invité Alphonse et sa conjointe à souper chez lui.

Vendredi dernier, Georges rencontre Alphonse pour discuter des travaux à faire dans l'école. Au cours de la conversation, Georges dit à Alphonse qu'il s'attendait à ce que, dorénavant, il procède au lavage du plancher des classes à raison d'une classe par jour. Alphonse, surpris et visiblement irrité, lui fait remarquer que l'école est propre et que la façon de procéder exigée par Georges oblige à beaucoup plus de manipulations (déplacement du mobilier), ce qui rend l'opération plus longue, sans changer le résultat final, à savoir la propreté des lieux. Il lui souligne que c'est un mode de fonctionnement beaucoup plus exigeant (trop) physiquement. Il est découragé. Il déplace sans cesse les objets sur sa table de travail et fait part à Georges que sa demande lui apparaît démesurée, irréaliste, voire insensée. Georges lui répond tout simplement que c'est ainsi qu'il a décidé que ça se ferait dorénavant et il sort du local.

Alors qu'il retourne vers son bureau, Georges entend derrière lui Alphonse pousser un profond soupir et dire à voix haute : « Ah pis, va au diable! » Georges continue son chemin, puis se rend compte qu'Alphonse marche sur ses pas et qu'il répète : « Penses-y, ce que tu demandes n'a tout simplement pas de bon sens... » Georges ne bronche pas. Il laisse échapper : « Va falloir que tu te fasses à l'idée. » Alphonse se met alors à l'injurier de tous les noms. Georges s'arrête et ordonne à Alphonse de se calmer. Celui-ci demeure très agité et ne veut rien entendre. Il sent son rythme cardiaque augmenter, la sueur sur son visage, etc. Georges tente alors d'amener Alphonse vers son bureau en le tirant par une manche de son gilet. Alphonse s'écrie : « Toé, lâche-moé! », puis il pousse Georges et, excédé, quitte l'école sur-le-champ.

Objectifs spécifiques

- ☪ Décrire les caractéristiques de la violence physique.
- ☪ Décrire les facteurs contributifs ou prédisposants.
- ☪ Décrire les facteurs aggravants associés à la violence physique.
- ☪ Décrire les étapes d'un épisode de violence physique.
- ☪ Discuter des concepts de violence actionnelle et de violence réactionnelle.

Atelier

En groupe de quatre ou cinq personnes, faire la lecture et l'analyse de la situation décrite. Répondre à une ou à plusieurs des questions suggérées ci-dessous. À la fin de l'activité, transmettre les éléments de contenu pertinents.

- ☪ Quels sont les signes (facteurs) annonciateurs d'une dégradation de la situation?
- ☪ Quels sont les facteurs aggravants (détonateurs) de la situation?

- ☞ Peut-on retracer des signes de progression de la violence?
- ☞ Si vous aviez été témoin d'une telle scène, qu'auriez-vous fait?

Éléments d'analyse du cas

Dans cette description, peu d'éléments laissent présager que la situation pouvait dégénérer en altercation entre ces deux personnes. En effet, il s'agit simplement d'un échange entre un patron et un employé, de la transmission d'une consigne. Le résultat nous oblige à considérer le fait que la demande a, aux yeux d'Alphonse, un impact plus considérable que ce que semble croire Georges. Dans la situation décrite, il n'y a pas d'indice évident de la présence de conditions prédisposantes.

À partir du moment où la nouvelle directive est donnée à Alphonse, on observe certains signes annonciateurs d'un débordement ou d'une perte de contrôle potentielle. En fait, on peut retracer les principales étapes du processus de la violence. La nouvelle façon de faire exigée par Georges a des répercussions sur le travail d'Alphonse. Celui-ci considère l'intervention de Georges comme une atteinte à son autonomie dans l'organisation de son travail. Alphonse éprouve de la frustration, le sentiment d'être traité injustement. Le déclenchement de la situation survient vraisemblablement au moment où Alphonse voit cette marge de manœuvre lui échapper : « Il déplace sans cesse les objets sur sa table ... »

Lorsque Alphonse s'écrie : « Ah pis... » et qu'ensuite il marche derrière Georges dans les corridors, on est en pleine escalade. L'intensité de la réaction d'Alphonse augmente. La réaction de Georges est de se braquer, ce qui a pour effet d'aggraver la situation. Le détonateur est le moment où Georges essaie d'entraîner Alphonse vers son bureau en le tirant légèrement par la manche. C'est la goutte qui fait déborder le vase. Au lieu de calmer Alphonse, ce geste est perçu par lui comme une provocation. Alphonse ne peut plus se contenir et c'est le passage à l'acte.

Il est légitime pour le directeur de demander à un employé de changer certaines façons de faire. C'est sans aucun doute une situation qui se produit tous les jours. Dans ce cas-ci, le directeur ne voulait probablement pas que la situation dégénère à ce point. Il aurait sûrement pu s'y prendre d'une autre façon pour présenter le changement dans le travail, la nouvelle façon de faire. Par ailleurs, Alphonse aurait dû mieux se contrôler, chercher à comprendre le point de vue du directeur, essayer de mieux faire valoir ses propres arguments, demander à Georges s'il avait reçu des plaintes en ce qui concerne la propreté des lieux.

Chapitre 3 – L'intimidation

 Temps estimé : 60-90 minutes.

 Déroulement proposé :

- détermination de l'utilisation d'un cas seulement ou des deux cas en concomitance;
- tenue de l'atelier (lecture, étude en équipe ou autre, discussion en équipe et en plénière);
- éléments de contenu (retour sur la définition de l'intimidation, les composantes de l'intimidation, l'agresseur et la victime, les causes et les déterminants [facteurs prédisposants et facteurs aggravants], le processus, les conséquences pour l'individu, les témoins et l'organisation, la prévention de l'intimidation).

Objectifs généraux

 Définir ce qu'est l'intimidation.

 Décrire les composantes de l'intimidation.

 Décrire les causes de l'intimidation.

 Définir les caractéristiques de la victime d'intimidation.

 Décrire les motifs de l'auteur d'intimidation.

 Décrire les facteurs prédisposants et aggravants associés à l'intimidation.

 Décrire les conséquences de l'intimidation.

 Discuter de la pertinence de consigner scrupuleusement les faits dans les cas de violence au travail.

 Discuter de la nécessité d'enquêter et d'analyser les faits dans les cas de violence au travail.

 Discuter de la nature des mesures favorisant la prévention de l'intimidation.

Exercice : Il est conseillé d'utiliser les deux cas proposés de façon concomitante, mais il est aussi possible de n'utiliser que le premier.

Wo!Wo!Wo! ma petite Julie

Il s'agit d'une situation où l'on peut observer dans quelle mesure un membre du personnel peut avoir maille à partir avec un groupe. Julie vit une situation d'intimidation qui pourrait éventuellement devenir une situation de harcèlement.

L'envers de la médaille

Ce cas donne l'occasion de pousser plus loin la compréhension et l'interprétation du phénomène de la violence psychologique en milieu de travail. On y décrit le portrait (croquis) de l'information dont la direction dispose et sa perception de la situation. Il faut retenir que dans tout incident violent (qu'il s'agisse d'un conflit entre collègues, entre élèves et membres du personnel, etc.), un portrait exhaustif de la situation en permet une meilleure analyse et mène à des décisions plus éclairées. Ce cas fournit l'occasion de soulever des questions qui permettent de mieux camper l'analyse et montre la pertinence d'avoir un portrait complet de la situation avant de prendre les mesures appropriées.

Vous trouverez ci-dessous la présentation de chacun de ces deux cas, les objectifs spécifiques visés, le déroulement proposé de l'atelier, de même que des éléments d'analyse.

3.1 Wo!Wo!Wo! ma petite Julie

Présentation du cas

Julie enseigne l'anglais. Elle est contractuelle. Elle en est à sa deuxième année dans cette école et son nom n'apparaît pas sur la liste de rappel.

Julie fait face à des problèmes de comportement dans sa classe. Un noyau d'élèves dérange constamment. Ils parlent en classe, n'écoutent pas, se lancent des projectiles (gommes à effacer, crayons, etc.). Les interventions de Julie pour corriger la situation sont infructueuses. Elle en discute avec le psychoéducateur de l'école. Celui-ci lui prodigue quelques conseils, puis ils décident d'un commun accord qu'une rencontre avec la directrice pourrait être profitable. Ils rencontrent ensemble Jocelyne, la directrice, pour lui exposer la situation. La directrice recommande qu'un surveillant d'élèves se rende en classe pour quelques périodes afin d'y observer la dynamique. Celui-ci suggère à Julie de réassigner les places dans sa classe de manière à séparer le noyau d'élèves. Elle suit son conseil et procède au réaménagement.

Cette mesure donne lieu à une minirévolution dans la classe. Les élèves refusent les changements. Julie rencontre Jocelyne pour faire un suivi du dossier. À la fin de la rencontre, Jocelyne lui dit : « T'as une semaine pour reprendre le contrôle de ta classe. Si la situation ne se règle pas, je confie ce groupe à un autre enseignant. » Julie comprend très bien que cela signifie moins d'heures d'enseignement et, par le fait même, moins d'argent. Elle informe son délégué syndical de la situation.

Le délégué syndical accompagne Julie chez la directrice pour discuter de la situation. Il demande que Julie reçoive du soutien. La directrice recommande un suivi individuel et sollicite à son tour le concours du psychoéducateur. En sortant de la rencontre avec la directrice, le délégué demande à Julie si, selon elle, d'autres enseignants ont eu des problèmes avec ces mêmes élèves.

« Je pense que oui, mais à vrai dire je ne suis pas en mesure de l'affirmer, car ce n'est pas ressorti lors de l'analyse de cas. »

« Cela ne m'étonne pas, répond le délégué, les profs n'osent plus faire état de ces cas-là lors des réunions, car Jocelyne leur renvoie systématiquement la balle et le psychoéducateur ne les appuie jamais ouvertement de crainte d'être obligé d'intervenir. »

Au cours des jours suivant la réunion avec le délégué et la directrice, Julie rencontre des élèves individuellement. Le psychoéducateur fait lui aussi des interventions. Les choses se tassent un peu.

Jeudi dernier, les quatre élèves qui constituent le noyau dur du groupe d'éléments perturbateurs s'en prennent à Frédérick. Ils lui crient des quolibets, l'empêchent de travailler, lui lancent des gommages à effacer, etc. Frédérick est décontenancé et sans défense. Il se met à pleurer. Julie offre à Frédérick de sortir de la classe pour arrêter la crise, lui donner une chance et limiter les dégâts. Mais le chahut continue. Elle somme les quatre élèves d'arrêter. Comme rien ne change, elle leur ordonne de sortir et d'aller au bureau de la directrice. L'un d'eux lui dit alors :

« Ça te tentes-tu d'être obligée de rencontrer la directrice toé aussi, pis d'avoir d'autres problèmes comme t'as eus v'la deux semaines? »

Le vendredi, Julie n'enseigne pas, mais elle se rend à l'école dans le courant de l'après-midi. Elle est angoissée et n'a pas dormi de la nuit. À une de ses compagnes de travail, elle raconte les événements de la veille et dit :

« Je devrais aller voir la directrice pour lui faire part de ce qui s'est passé. Des mesures doivent être prises. Par contre j'hésite, car j'ai peur de sa réaction. Je me demande comment elle va interpréter ça. Est-ce qu'elle va me croire, ou va-t-elle plutôt croire les élèves? Je me demande quelles vont être les conséquences pour moi dans tout ça. Le pire, c'est qu'on est vendredi et que je ne pourrai pas en parler à Jocelyne aujourd'hui, car elle est en réunion à l'extérieur. Je vais passer la fin de semaine à me questionner là-dessus. »

Objectifs spécifiques

- ☪ Définir ce qu'est l'intimidation.
- ☪ Décrire les causes de l'intimidation.
- ☪ Décrire les caractéristiques de la victime.
- ☪ Décrire les conséquences de l'intimidation.
- ☪ Discuter de la nature des mesures de prévention.
- ☪ Discuter de la distinction entre intimidation et harcèlement.

Atelier

Selon que l'on décide d'utiliser les deux cas proposés ou un seul, le déroulement suggéré est le suivant :

Scénario 1

Si l'utilisation des deux cas est retenue, la moitié du groupe reçoit le cas « Wo! Wo! Wo! ma petite Julie » et en fait l'analyse. L'autre moitié analyse le cas « L'envers de la médaille ». Inviter d'abord les gens qui ont eu à faire l'analyse de « Wo! Wo! Wo! ma petite Julie » à transmettre leurs commentaires. Par la suite, les gens qui ont travaillé sur « L'envers de la médaille » exposent leur analyse de la situation. Suit un échange sur la différence et la complémentarité des deux situations. L'animatrice ou l'animateur fera ressortir les points de convergence et de divergence et cherchera à savoir si le fait d'avoir un portrait plus global aurait changé de façon substantielle leur interprétation de la situation.

Scénario 2

Si l'animatrice ou l'animateur choisit de n'utiliser que le cas « Wo! Wo! Wo! ma petite Julie », procéder de la façon décrite aux chapitres 1 et 2.

Les questions ou pistes de discussion proposées pour ce cas sont les suivantes :

-  S'agit-il d'une situation violente? Si oui, quels sont les éléments violents dans cette situation?
-  Que penser de l'attitude des intervenants : direction, psychoéducateur, enseignante, élèves, collègues, délégué syndical?
-  Comment qualifieriez-vous le soutien obtenu ou offert (qualité, pertinence)?
-  Que serait-il approprié de faire pour éviter qu'une situation pareille se reproduise?

Éléments d'analyse du cas

Le nœud de l'histoire est, sans aucun doute, la menace faite par un élève à Julie. Il s'agit d'une situation d'intimidation où l'élève profère des menaces (chantage) afin d'éviter les conséquences d'une rencontre entre lui et la direction. Pour Julie, cette situation risque, à court terme, de devenir du harcèlement de la part des élèves si rien n'est fait pour corriger la situation. D'une part, le chantage dont Julie est l'objet de la part des élèves pourrait devenir systématique et intolérable; d'autre part, ces derniers utiliseront cette arme de façon récurrente pour acculer Julie au pied du mur. Celle-ci doit réagir, sinon c'est l'impasse, et sa réputation sera entachée auprès des élèves et de ses collègues, sa compétence sera remise en question, etc.

On trouve dans cette situation un certain nombre d'éléments ou de facteurs qui ont une importance probable dans la genèse de l'événement : les facteurs prédisposants et les facteurs aggravants.

Parmi les facteurs prédisposants, on relève le climat dans la classe, le noyau d'éléments perturbateurs, la gestion de classe, le statut d'emploi précaire de l'enseignante et la faible implication de la direction.

Quant aux facteurs aggravants, les événements récents mettant en cause l'enseignante et la direction ainsi que le manque de soutien professionnel placent l'enseignante sur la défensive et laissent l'initiative aux élèves. C'est là un élément important. En effet, si rien n'est fait par l'enseignante et la direction, la situation décrite pourrait bien, à court terme, dégénérer en situation de harcèlement où les agresseurs seraient les élèves qui, vraisemblablement, sont sur le point de prendre le contrôle de la classe.

3.2 L'envers de la médaille

Présentation du cas

Vendredi, 18 h 30. Jocelyne et Fabienne, deux directrices d'école de la même commission scolaire, discutent de leur travail autour d'un bon souper. De fil en aiguille, Jocelyne dit à Fabienne :

« Y a une de mes enseignantes qui vit des problèmes dans sa classe et je ne sais pas trop quoi faire. J'aimerais que tu me donnes ton avis.

Julie en est à sa deuxième année avec nous autres. Elle enseigne l'anglais. L'an passé, elle a eu des difficultés dans sa gestion de classe. Je sais que Rémi, son chef de groupe, lui a donné beaucoup de soutien tout au long de l'année. Elle a fini l'année essoufflée, mais bon, ça peut arriver à tout le monde, surtout si t'as pas d'expérience. Toujours est-il que j'ai renouvelé son contrat cette année.

À la mi-septembre, dans une rencontre informelle, Rémi m'a dit que cette année il ne pourrait pas soutenir Julie comme il l'a fait l'an passé. En grattant un peu, il m'a dit que la gestion de classe de Julie laisse vraiment à désirer. Selon lui, elle manque de discernement, elle engueule souvent les élèves ou les expulse sans raison valable. Il m'a même dit que, à une certaine occasion, il a dû apporter du soutien à une élève qui avait eu des problèmes avec Julie. Je lui ai demandé pourquoi il ne m'avait pas informée de cela avant, mais bon, tu sais ce que c'est, il ne voulait pas se mêler de ça. En tout cas, avoir su, j'aurais sûrement hésité. Toujours est-il que l'année a commencé et qu'il est arrivé ce que voici.

Dans sa classe, il y a un groupe d'élèves qui dérange tout le temps. Julie a bien fait quelques interventions, mais ça n'a rien donné. Elle en a discuté avec le psychoéducateur et puis ils ont décidé de venir m'en parler. J'ai demandé au surveillant d'élèves d'aller passer quelques périodes dans la classe de Julie pour y observer la dynamique. Il a bel et bien constaté qu'il y avait un problème. Il a suggéré à Julie de réassigner les places dans sa classe, afin d'éloigner les élèves perturbateurs les uns des autres. Ce qu'elle a fait. Les élèves en question n'ont pas vraiment apprécié et ils le lui ont fait savoir.

Julie est venue me rencontrer pour faire un suivi de la situation. Je ne la sentais pas très forte. Je lui ai dit qu'on pouvait bien lui offrir un certain soutien, mais que la gestion de classe est sa responsabilité. Elle n'était pas trop d'accord. Je lui ai dit que je savais que Rémi l'avait aidée l'an dernier, mais que cette année, c'était pratiquement impossible pour lui. Je lui ai aussi dit que le psychoéducateur pouvait faire des interventions *ad hoc*, mais qu'il ne pouvait passer le plus clair de son temps dans sa classe. Le psychoéducateur a plusieurs cas lourds sur les bras, il n'arrive pas. Je lui ai dit aussi que ce qui se passe en classe, c'est sa responsabilité. Je lui ai donné une semaine pour reprendre sa classe en main. Je ne peux pas laisser le climat s'envenimer dans sa classe, parce qu'on en ressent toujours les conséquences dans les autres groupes.

Elle est revenue me rencontrer avec le délégué syndical. On a discuté de la situation et on a convenu qu'elle ferait un suivi individuel. J'ai demandé au psychoéducateur de faire quelques interventions. Les choses se sont tassées un peu. C'est la seule à avoir autant de problèmes de cette nature avec les élèves. À la dernière analyse de cas, elle a présenté la situation. Personne n'est intervenu. J'ai dit à tous que l'on avait mis des moyens en place pour corriger la situation.

Cet après-midi, en revenant de la réunion à la commission scolaire, j'apprends par ma secrétaire que Julie a eu des problèmes hier et qu'elle est venue pour me voir. Des élèves de sa classe s'en seraient pris à un autre. Julie aurait dit aux élèves de sortir, mais ils ont refusé. Je me demande ce que je vais faire avec ce dossier-là! Dis-moi, Fabienne, qu'est-ce que tu me conseilles? »

Objectifs spécifiques

- ☪ Définir ce qu'est l'intimidation.
- ☪ Décrire les causes de l'intimidation.
- ☪ Décrire les composantes de l'intimidation.
- ☪ Décrire les caractéristiques de la victime d'intimidation.
- ☪ Décrire les conséquences de l'intimidation.
- ☪ Décrire les facteurs prédisposants et aggravants associés à l'intimidation.
- ☪ Discuter de la nécessité de consigner scrupuleusement les faits dans les cas de violence au travail.
- ☪ Discuter de la nécessité d'enquêter et d'analyser les faits dans les cas de violence au travail.
- ☪ Discuter de la nature des mesures favorisant la prévention de l'intimidation.

Atelier

La moitié du groupe fait l'analyse du cas « L'envers de la médaille », pendant que l'autre moitié analyse le cas « Wo! Wo! Wo! ma petite Julie ». En sous-groupe de quatre ou cinq personnes, faire la lecture et l'analyse de la situation décrite. Inviter les gens qui ont eu à faire l'analyse de « Wo! Wo! Wo! ma petite Julie » à transmettre leurs commentaires en premier. Par la suite, les

gens qui ont travaillé sur « L'envers de la médaille » exposent leur analyse de la situation. Suit un échange sur la différence et la complémentarité des deux situations. Répondre à une ou à plusieurs des questions suggérées :

- ☪ Vous êtes Fabienne, que suggérez-vous à Jocelyne?
- ☪ S'agit-il d'une situation violente? Si oui, quels sont les éléments violents dans cette situation?
- ☪ Discutez de l'attitude des intervenants : direction, psychoéducateur, enseignante, collègues, élèves.
- ☪ Discutez du soutien obtenu ou offert (qualité, pertinence).
- ☪ Que serait-il approprié de faire pour éviter qu'une situation pareille se reproduise?

Analyse combinée des deux récits

Cette situation fait ressortir la nécessité de prendre en compte tous les éléments dans l'analyse d'une situation. Dans le cas « Wo! Wo! Wo! ma petite Julie », on comprend bien que les deux parties en présence ont une analyse et une version différentes des faits. Qui a raison, qui a tort? Ce qui est important, c'est que l'analyse des deux situations en parallèle fait bien ressortir les points de convergence et de divergence entre les deux récits. Il faut chercher la cause et l'importance de cette divergence entre les deux versions et voir dans quelle mesure celles-ci peuvent être conciliées. En fait, ces deux visions de la même réalité devraient être considérées avant que des décisions ou des mesures soient prises.

Ces deux situations mettent en évidence un certain nombre d'événements. L'un d'entre eux semble être l'attitude (sous-culture) adoptée par le corps enseignant : « Si tu ne fais pas de vague, tu n'auras pas de problème. » Les enseignantes et les enseignants de cette école semblent d'avis que s'ils soulèvent ou exposent leur problème, ils sont étiquetés comme étant des personnes qui ne savent pas s'y prendre pour gérer une situation. C'est donc chacun pour soi.

Pourtant, le seul fait de savoir que plusieurs membres du personnel ont, ou ont déjà eu, des difficultés avec le même noyau d'élèves viendrait probablement changer toute la dynamique. Julie ne porterait pas sur elle l'odieux de la situation, elle ne craindrait pas de perdre son emploi, etc. Le moyen utilisé pour redresser la situation au sein de ce groupe ou la nature du soutien à apporter à Julie dans cette situation auraient sans doute été différents.

Enfin, le fait que Julie semble éprouver des difficultés à gérer sa classe peut être à l'origine de bien des maux au sein de celle-ci, de son équipe-matière, etc. Mais les solutions apportées jusqu'à maintenant ne l'aideront probablement pas à s'améliorer ou à devenir une meilleure enseignante.

Chapitre 4 – Le harcèlement

 Durée suggérée : 60-90 minutes.

 Déroulement proposé :

- choix du ou des cas à utiliser et de la pédagogie (atelier, sketch, jeu de rôles, mise en situation, etc.);
- tenue de l'atelier (lecture, étude en équipe ou autre, discussion en équipe et en plénière);
- éléments de contenu (retour sur la définition du harcèlement, les composantes du harcèlement, la distinction entre l'intimidation et le harcèlement, celle entre la violence et l'exercice de l'autorité, l'agresseur et la victime, les causes et les déterminants du harcèlement [facteurs prédisposants, facteurs aggravants, facteurs modérateurs], le processus, les conséquences pour l'individu, les témoins et l'organisation, la prévention du harcèlement).

Objectifs généraux

 Définir le harcèlement.

 Différencier le harcèlement de l'intimidation.

 Décrire les composantes du harcèlement.

 Définir les caractéristiques de l'agresseur.

 Décrire les caractéristiques de la victime de harcèlement.

 Décrire le processus et les stratégies de harcèlement.

 Décrire les facteurs prédisposants, aggravants et modérateurs du harcèlement.

 Décrire les conséquences du harcèlement sur la personne, l'environnement et l'organisation.

 Discuter de la démarcation entre la violence psychologique et l'exercice de l'autorité.

 Discuter de la prévention du harcèlement et des autres formes de violence psychologique.

 Discuter des obstacles à la prévention du harcèlement et d'autres formes de violence en milieu de travail.

Exercice : Utiliser au moins une des situations suivantes pour illustrer et discuter du harcèlement en milieu de travail.

Laura Score

Voilà un milieu de travail harmonieux où la dynamique change à la suite d'un événement somme toute mineur, mais porteur de conséquences pour les gens en place.

La saga de Claudia

Ce cas illustre très bien le processus du harcèlement et montre les difficultés rencontrées par la victime et les témoins.

Le jour de la marmotte

L'arrivée d'une nouvelle directrice intérimaire avec qui un membre influant du corps enseignant a maille à partir sème la pagaille au sein du corps professoral. Comme quoi il peut coûter cher de faire montre d'ouverture dans un milieu où rien ne laissait présager de telles animosités.

Voici, pour chacune des situations, la présentation du cas, quelques objectifs spécifiques qu'il devrait être possible d'atteindre, le déroulement suggéré de même que des éléments d'analyse.

4.1 Laura Score

Présentation du cas

L'équipe de secrétariat de l'école primaire Bon Séjour compte trois secrétaires. Jeanne, secrétaire de direction, s'occupe principalement des responsabilités associées à ce poste. Geneviève et Jacinthe, pour leur part, voient aux autres tâches, soit les travaux pour les enseignantes et les enseignants, les aspects comptables, la dotation des allées et venues des élèves, incluant l'appel des parents en cas d'absence, le suivi, etc. Elles sont carrément débordées. La quantité de travail est considérable et la commission scolaire vient d'implanter un nouveau logiciel pour faciliter la tâche des trois secrétaires. Malgré la formation reçue par ces dernières, Geneviève a plus de difficulté que les autres à apprivoiser le nouveau logiciel.

Durant la période des Fêtes, Geneviève est impliquée dans un accident de la route dans lequel elle subit une fracture du poignet droit. Compte tenu de la fonction qu'elle occupe et de la blessure subie, le retour de Geneviève n'est prévu que pour la mi-février.

C'est Laura qui remplace Geneviève durant sa convalescence. Laura est une jeune secrétaire très dynamique et pleine d'énergie. Douée et possédant de grandes aptitudes, elle s'intègre à l'équipe très rapidement, sans compter qu'elle connaît et maîtrise le nouveau logiciel. Moins d'une semaine après son arrivée, Jeanne et Jacinthe ont l'impression que leur charge de travail diminue. Jacinthe, Jeanne et Simon, le directeur, sont ravis de la situation.

Geneviève reprend le travail mais, dès la première journée, elle ressent une douleur vive au poignet. Elle attribue celle-ci à un manque d'exercice. Geneviève est également confrontée à ses limites dans l'utilisation du nouveau logiciel. Jeanne tente d'aider Jacinthe, mais elle doit voir à

ses propres tâches. Jacinthe se retrouve rapidement embourbée. Dans les jours qui suivent, le mal de Geneviève persiste. Elle se rend à la clinique médicale. Le médecin l'examine, demande une radiographie et constate que la blessure est mal guérie. Il lui prescrit un congé supplémentaire de trois semaines. Elle retourne au travail et informe son employeur de la situation. Toute l'équipe est déconcertée. Des commentaires peu élogieux sur la véracité du mal dont souffre Geneviève circulent. Heureusement, Laura revient la remplacer à nouveau.

Un mois plus tard, Geneviève revient au travail. Après moins d'une semaine, les douleurs au poignet reprennent de plus belle et elle doit retourner en congé de maladie. Cette fois, cependant, c'est Denise qui la remplace, car Laura remplace déjà une secrétaire partie en congé de maternité pour une période d'au moins un an. Denise part à zéro avec le nouveau logiciel. Jacinthe est encore une fois débordée. Jeanne tente de les aider, mais...

La blessure de Geneviève guérit mal et son congé est prolongé à plusieurs reprises. Comme sa blessure l'empêche de travailler mais ne l'immobilise pas, elle planifie un voyage. Jacinthe et Jeanne en sont informées. Jacinthe fulmine. « Nous autres, on se tape tout le travail pendant que madame se prélassse... », dit-elle à Simon avec la rage au cœur.

À la mi-septembre, début de la nouvelle année scolaire, en pleine cohue et après plusieurs reports, Geneviève revient au travail. Elle perçoit une certaine froideur à son endroit. Elle était sans nouvelles de ses collègues depuis le printemps dernier. Elle constate l'existence d'une complicité entre Jeanne, Jacinthe et la direction. C'est la cohue de la rentrée. Geneviève demande une assistance sur le plan informatique. Elle se fait dire par Simon que ni Jeanne ni Jacinthe ne sont disponibles. Geneviève se voit confier des basses besognes, le temps qu'on se sorte la tête de l'eau, lui dit Simon.

Dans les jours qui suivent, à son arrivée au bureau, Geneviève surprend une conversation entre Jacinthe, Jeanne et Simon.

Jacinthe : « On est dans le jus, on a besoin d'aide et on ne peut pas compter sur Geneviève. »

Jeanne : « Non. Premièrement, elle n'est pas capable d'utiliser le logiciel. Deuxièmement, elle peut aussi bien nous apprendre demain qu'elle a mal à son poignet et qu'elle part en voyage. »

Simon : « Bon, je vais voir auprès des Ressources humaines ce qui peut être fait, ça ne peut plus durer. »

Jacinthe : « Laura, elle, on pouvait compter sur elle, au moins!... »

Geneviève s'en retourne à son poste de travail sans montrer qu'elle a entendu. Par les agissements de ses collègues, elle sait que depuis son retour elle n'est plus la bienvenue dans cette équipe. Passant près de Geneviève, Jacinthe constate qu'elle pleure, mais elle fait mine de ne pas l'avoir vue.

Objectifs spécifiques

- 🕯 Décrire les composantes du harcèlement.
- 🕯 Discuter des caractéristiques de la victime de harcèlement.
- 🕯 Discuter des facteurs en cause dans le déclenchement du harcèlement.
- 🕯 Discuter de la démarcation entre la violence psychologique et l'exercice de l'autorité.
- 🕯 Discuter de la prévention du harcèlement et des autres formes de violence psychologique.

Atelier

En groupe de quatre ou cinq personnes, faire la lecture et l'analyse de la situation décrite. Répondre à une à ou plusieurs des questions suggérées :

- 🕯 Quelles sont les étapes du processus de harcèlement?
- 🕯 En quoi cette situation (harcèlement) se distingue-t-elle des cas de violence psychologique (intimidation) précédents?
- 🕯 Que dire de l'attitude de Jeanne et de Jacinthe?
- 🕯 Quels sont les moyens à prendre dans une situation pareille?

Éléments d'analyse du cas

Dans la situation présentée, un certain nombre d'éléments sont importants. Avant l'accident de Geneviève, la bonne entente régnait dans cet environnement de travail. Or, l'accident a des conséquences fâcheuses pour Jeanne et surtout pour Jacinthe. La venue de Laura, son attitude et ses compétences ont contribué à ramener la charge de travail à un niveau décent, mais ce fut de courte durée. Les nombreuses périodes successives de congé et de retour au travail de Geneviève ont perturbé le travail de Jacinthe, et ce, sur une longue période. La durée totale du congé de Geneviève a sûrement contribué à ce qu'elle oublie les notions relatives au fonctionnement du logiciel.

4.2 La saga de Claudia

Présentation du cas

Dans un département d'une école, on retrouve six enseignantes ainsi que des élèves qui fréquentent les corridors de la délinquance et du décrochage. Toutes les enseignantes ont un statut d'emploi précaire.

- 🕯 Claudia, douze ans d'expérience dans l'enseignement auprès de cette clientèle et cinq ans d'expérience auprès d'une clientèle régulière.
- 🕯 Mireille, onze ans et dix mois d'expérience dans l'enseignement auprès de cette clientèle.
- 🕯 Carole, sept ans d'expérience auprès de cette clientèle et deux ans dans un collège.
- 🕯 Sylvie, cinq ans d'expérience auprès de cette clientèle et trois ans à l'éducation des adultes.

- ☪ Yvonne, deux ans d'expérience auprès de cette clientèle après avoir été absente du marché du travail pendant dix ans.
- ☪ Luce, cinq ans d'expérience auprès de cette clientèle.

Année scolaire 1993-1994

En début d'année, Claudia s'est vu confier la responsabilité d'un groupe d'élèves dont la feuille de route de plusieurs est assez lourde. En octobre, à la suite d'une baisse de la clientèle dans l'école, on décide de fermer son groupe. Claudia se retrouve sans emploi. La direction refuse de lui confier un autre groupe. Claudia dépose un grief. Dans ce contexte, Mireille devient la plus ancienne du département (de son équipe), ce qui la place dans une position avantageuse puisqu'il est question de créer un poste permanent. En juin 1994, le tribunal d'arbitrage des griefs donne raison à Claudia. L'employeur doit lui verser son salaire pour le temps de travail perdu et la réintégrer.

Année scolaire 1994-1995

Claudia réintègre l'école. Le directeur lui laisse savoir clairement que la situation ne le satisfait pas. Mireille est, elle aussi, fâchée par la tournure des événements et redevient la deuxième sur la liste d'ancienneté. Mireille et Claudia ont une pédagogie fort différente, mais cela n'a jamais causé de problèmes.

En cours d'année, Claudia perçoit un malaise dans son département. Elle se dit que les choses rentreront dans l'ordre d'elles-mêmes. Ce climat génère tensions et frictions jusqu'en fin d'année. Au *party* de fin d'année, on omet d'inviter Claudia.

Année scolaire 1995-1996

Dès le début de l'année scolaire, Claudia sent que la situation ne sera pas facile. Elle hérite du groupe le plus difficile. L'année se déroule sans trop d'anicroches sur le plan de l'enseignement et du climat en classe. Les relations avec la direction demeurent tendues et une rivalité est de plus en plus perceptible entre elle et Mireille. Un clan composé de Mireille, d'Yvonne et de Sylvie se forme. Carole et Luce entretiennent de bons rapports avec tout le monde, sans prendre conscience de la complicité entre Mireille, Yvonne et Sylvie et de l'isolement de plus en plus systématique dont Claudia est l'objet.

Au cours de la première réunion des enseignantes avec le directeur, celui-ci fait part à Claudia que des élèves sont venus se plaindre d'elle. Dans les jours qui suivent, Claudia, surprise et blessée dans son amour propre, demande à rencontrer le directeur qui finit par accepter de la recevoir. Il lui dit que sa pédagogie et sa gestion de classe sont en cause et que cette situation est intolérable, sans plus. Claudia ne comprend pas le motif de la plainte, et le directeur refuse de préciser ce qui lui est reproché ni qui a formulé la plainte. Cette rencontre la tracasse toute la fin de semaine.

Dans les semaines suivantes, le froid grandit entre Claudia et Mireille qui ne se gêne pas pour mettre son grain de sel lorsqu'il est question de Claudia dans les réunions. Puis, c'est au tour d'Yvonne et de Sylvie de prendre leurs distances. Yvonne et Claudia se partagent un groupe où Claudia agit comme tuteure (progression et évaluation). Yvonne fait des incursions dans ce volet

de la tâche de Claudia qui s'en plaint à la directrice adjointe. Celle-ci l'ignore. Sans intervenir, Carole et Luce trouvent cette situation anormale et malsaine.

En janvier 1996, on organise une visite dans un musée. Claudia, Carole et Luce sont sollicitées. Elles s'occupent du transport, des réservations et informent les élèves. Le jour de l'activité, elles sont les trois seules enseignantes à y participer. Le lendemain, elles apprennent que la direction, la conseillère pédagogique de même que Mireille, Sylvie et Yvonne se sont réunies. Claudia, Carole et Luce font part de leurs doléances et dénoncent la tenue d'une réunion en vase clos. On leur explique que ce n'est qu'en cours de réunion que les enseignantes ont été invitées. Aucun mot, cependant, sur la raison de leur non-participation à l'activité.

En février, Carole surprend la secrétaire en train d'écouter à la porte de la classe de Claudia. Carole et Luce en parlent à Claudia. Celle-ci se dit surprise, mais affirme qu'elle comprend mieux maintenant la précision de certains faits qui lui sont rapportés (mentionnés) au cours de ses nombreuses rencontres avec la direction. Ces rencontres sont orientées et on cherche continuellement à la discréditer, à la prendre en défaut. L'une de ces rencontres s'est même tenue dans le salon des professeurs, alors que Mireille et Yvonne étaient à proximité. On lui fait porter l'odieux de la détérioration du climat de travail, on lui laisse entrevoir de façon de plus en plus directe que l'on remet en question ses compétences.

Claudia, avec le soutien de Carole, rencontre le président de son syndicat. Celui-ci se montre surpris et un tantinet incrédule, mais promet de mener des démarches auprès de la direction. Dans les mois qui suivent, à quelques occasions, Claudia, ébranlée, prend une journée de repos pour récupérer un peu.

À la réunion de mars, le directeur, son adjointe et Yvonne font front commun contre Claudia à propos d'une interprétation qui a une incidence au plan pédagogique. Comme la discussion dérape un peu, Carole tente de ramener la discussion en faisant état des objectifs du programme tels qu'ils ont été établis par le ministère de l'Éducation. Le directeur rabroue Carole en lui disant qu'elle ne sait pas de quoi elle parle. Dès ce moment, elle est étiquetée comme étant rangée du bord de Claudia.

En mai 1996, la commission scolaire annonce à Claudia le non-renouvellement de son contrat pour l'année scolaire 1996-1997 pour cause d'incompétence. Le président du syndicat admet à Claudia que ses démarches auprès de la direction n'ont pas donné de résultats et reconnaît que la direction a cherché à la larguer. Il prépare Claudia à devoir se défendre au tribunal d'arbitrage de griefs.

Année 1996-1997

L'année scolaire débute sans Claudia. Le climat est malsain. Dès la première journée, Carole sent qu'elle devra payer le prix de sa sympathie envers Claudia. Les attaques envers Carole et, incidemment, envers Luce viennent tant de la direction que du clan de Mireille, Sylvie et Yvonne.

Objectifs spécifiques

-  Décrire les composantes du harcèlement.
-  Décrire les caractéristiques de l'agresseur.

- ☪ Décrire les caractéristiques de la victime de harcèlement.
- ☪ Décrire le processus et les stratégies de harcèlement.
- ☪ Discuter des conséquences du harcèlement sur la personne, l'environnement et l'organisation.
- ☪ Discuter de la démarcation entre la violence psychologique et l'exercice de l'autorité.
- ☪ Discuter de la prévention du harcèlement et des autres formes de violence psychologique.

Atelier

En groupe de quatre ou cinq personnes, faire la lecture et l'analyse de la situation décrite. Répondre à une ou à plusieurs des questions suggérées :

- ☪ Pouvez-vous retracer les étapes du processus de harcèlement?
- ☪ En quoi cette situation (harcèlement) se distingue-t-elle des cas de violence psychologique (intimidation) précédents (d'un cas d'intimidation)?
- ☪ Que penser du rôle de Carole et de Luce dans la saga de Claudia?
- ☪ Quels sont les moyens à prendre pour éviter ou pour prévenir une situation pareille?

Éléments d'analyse du cas

Voilà un exemple de harcèlement (*mobbing*) tel qu'on le décrit dans les textes. On retrouve dans cette dramatisation diverses actions posées par les agresseurs qui ont contribué à progressivement isoler (mettre à l'écart) Claudia et à la discréditer, donc à l'affaiblir en vue de l'éliminer de son milieu de travail (son renvoi).

Au fil du temps, que cela ait été convenu ou non, la direction et un groupe d'employés partageaient un objectif commun, à savoir : écarter Claudia de son milieu de travail. Une panoplie d'actions systématiques et répétées ont été mises en place pour éliminer (écarter) une personne de son milieu de travail. Les actions à son endroit sont devenues systématiques, interreliées, voire concertées. Claudia fait l'objet d'une surveillance exagérée, on épie ses moindres faits et gestes. On a voulu la piéger, on l'a espionnée. Le statut d'emploi précaire de Claudia fut certes un obstacle pour elle.

On perçoit également le sort qui peut être réservé aux personnes qui se portent à la défense d'une victime. En effet, vraisemblablement les personnes qui ont soutenu Claudia et qui lui ont apporté de l'aide s'exposent.

Obstacles à la prévention

L'incrédulité, l'incapacité d'agir et l'inertie ont caractérisé l'évolution de ce dossier et ont fait en sorte que la situation n'a cessé de se détériorer. Claudia a été seule, trop seule, dans ce combat. Elle a bien reçu du soutien de Carole et de Luce, ce qui lui a probablement permis de tenir aussi longtemps, mais en fin de compte, elle s'est battue contre le système.

4.3 Le jour de la marmotte!

Présentation du cas

Germaine, Benoît, France, Michel, Denis et Marc (dit Roger Bontemps) enseignent les sciences dans la même école depuis plus de sept ans. Depuis qu'ils travaillent ensemble, ils ont eu l'occasion de développer une bonne complicité sur le plan professionnel, et une bonne camaraderie règne au sein de ce groupe. Germaine, Benoît et Michel sont bien en vue dans l'école. France, Denis et, de façon moins assidue, Marc gravitent autour de ce noyau.

Germaine est extravertie et compétitive et possède un ascendant assez palpable sur son entourage. Elle n'a pas peur de ses opinions et ne se gêne pas pour faire savoir ce qu'elle pense. Ceux qui ne partagent pas ses opinions doivent être prêts à défendre leur point de vue. La réforme des programmes d'enseignement, les négociations collectives, la pédagogie, l'évaluation des apprentissages, l'évaluation du personnel sont des sujets qui l'animent. Michel et Benoît sont, à bien des égards, des disciples de Germaine. Il n'est pas rare de rencontrer la bande des six à la cafétéria, au salon des profs ou ailleurs. D'autres enseignants, des professionnels et, à l'occasion, des secrétaires se joignent au groupe le temps d'un repas ou d'une pause.

Un accident de voiture dont a été victime le directeur de l'école a obligé la commission scolaire à nommer une directrice intérimaire qui doit entrer en fonction à temps plein dans trois semaines, pour le reste de l'année. Le choix de Gisèle Courtemanche a particulièrement choqué Germaine.

Germaine et Gisèle Courtemanche se sont côtoyées alors qu'elles étaient étudiantes. Plus tard, elles ont enseigné à la même école pendant une année, puis elles ont été actives au sein du syndicat des enseignants de la région durant deux ans. Leurs rapports n'ont jamais été très bons. N'étant pas la candidate qu'aurait souhaitée Germaine, celle-ci ne s'est pas gênée pour faire savoir à tout le monde les travers de Gisèle, racontant quelques coups fumants, y compris, en cercle fermé, les rumeurs qui ont circulé à son sujet, notamment sur son orientation sexuelle.

Au cours d'un dîner, Denis fait mention d'une brève rencontre qu'il a eue avec Mireille, une employée qui a déjà travaillé pour elle :

« Ça doit pas être si pire. Mireille m'a dit ce matin qu'elle a déjà travaillé pour Gisèle. Elle la trouve sympathique et humaine dans sa façon de gérer. Qu'elle soit ou non homosexuelle, ça ne lui enlève rien et ça ne nous regarde pas. On devrait donner la chance au coureur. En tout cas, c'est ce que je pense. »

Germaine lui répond :

« Tu sais, mon beau, il y a des esclaves qui aiment leur maître. Libre à toi de penser ça. Elle n'aura pas de chance avec nous autres en tout cas. »

Cette réponse laisse Denis pantois. Dans les jours qui suivent, Denis remarque qu'à chaque occasion où il se présente là où se trouvent Germaine, Benoît ou Michel, l'arrivée de Gisèle Courtemanche est le seul sujet de conversation. Et il sent bien que lui, comme quelques autres qui n'ont pas condamné la venue de Gisèle haut et fort, fait les frais de commentaires, voire de sarcasmes. Plus ça va, plus les commentaires sont incisifs et personnels.

Vendredi soir dernier, Denis s'est retrouvé dans le même restaurant que Germaine, Benoît et Michel qui étaient en compagnie de leurs conjoints. Il s'est dirigé vers ses vieux copains pour les saluer, mais Germaine et Benoît ont continué à parler avec leurs conjoints en faisant mine de ne pas le voir, alors que Michel l'a timidement salué.

Marc remarque que France et Denis brillent par leur absence aux « traditionnelles » rencontres. Un midi, il s'absente de l'école et il trouve France et Denis dans un restaurant près de l'école. Il s'approche d'eux et leur dit :

« Hein, vous êtes là! Je peux savoir pourquoi vous ne dînez plus avec moi et les autres? »

France, un peu désespérée, regarde Denis du coin de l'œil, puis se tourne vers Marc qui visiblement n'est au courant de rien et lui répond : « Voyons, Marc, t'as pas remarqué qu'il n'y a plus rien à faire au sein du groupe? Germaine prend toute la place. Tous les jours elle nous revient avec la même rengaine. Y a rien qu'elle qui a raison, tous les autres ont tort. Je suis bien prête à l'écouter sur bien des sujets, mais de ce temps-ci c'est toujours la même chose, y a pas moyen de la raisonner ou de la faire changer de sujet. La seule chose dont on parle, la seule chose qui est importante, c'est l'arrivée prochaine de Gisèle Courtemanche, pis toujours et encore la nomination de Gisèle. Chus pus capable... » Denis renchérit : « Moi non plus, je ne suis plus capable. À entendre Germaine, alors que j'étais un bon chum, je suis devenu un maudit cave à qui il ne vaut pas la peine de parler. Quand j'arrive quelque part où elle, Benoît ou Michel se trouve, le ton monte, j'entends des remarques. Les remarques sont de plus en plus acerbes, et je te dirai même que certains collègues m'évitent. Une journée, je pourrais comprendre, mais là ça dure. J'ai l'impression d'être dans le film *Le jour de la marmotte*. C'est toujours la même maudite affaire jour après jour. Je pense être capable de me faire une opinion sur les gens par moi-même. » Marc dit : « Ben voyons, monte pas ça en épingle! Tu connais Germaine... » Denis rétorque : « Non, tu te trompes! Hier, à la rencontre sur le projet d'école, Benoît et Michel ont pris un malin plaisir à démolir le document que j'ai présenté alors qu'ils l'ont écrit avec moi. J'ai passé pour un vrai incompetent aux yeux des autres. C'était jamais arrivé avant... J'ai fait rire de moi. Pis en plus, si tu penses que j'ai pas raison, t'en parleras à Mireille. Cette fille-là, qui n'a jamais mangé avec nous autres et qui ne dit jamais un mot de travers, s'est fait traitée de têtue de boss par Benoît cette semaine. » France conclut : « C'est pas tout ça! C'est lundi matin que la fameuse Gisèle Courtemanche arrive. Comment ça va se passer? »

Objectifs spécifiques

- ☞ Décrire les caractéristiques de la victime de harcèlement et de l'agresseur.
- ☞ Décrire le processus et les stratégies de harcèlement.
- ☞ Décrire les conséquences du harcèlement sur la personne, l'environnement et l'organisation.
- ☞ Discuter de la prévention du harcèlement et des autres formes de violence psychologique.

Atelier

En groupe de quatre ou cinq personnes, faire la lecture et l'analyse de la situation décrite. Répondre à une ou à plusieurs des questions suggérées :

-  Retracer les étapes du processus de harcèlement.
-  En quoi cette situation (harcèlement) se distingue-t-elle des cas de violence psychologique (intimidation) précédents?
-  Discuter de l'attitude de Benoît et de Michel dans la situation décrite.
-  Que risque-t-il de se produire si la situation continue de s'envenimer avec l'arrivée de la nouvelle directrice?
-  Quelle attitude Marc devrait-il adopter à l'arrivée de la nouvelle directrice?

Éléments d'analyse du cas

On observe ici une situation qui s'est développée et détériorée de façon très rapide. Germaine, qui est un leader dans l'école, est visiblement très irritée par le changement au sein de la direction sans que ses motifs soient vraiment connus. Marc, pour sa part, qui est membre à part entière du groupe, a eu la malencontreuse maladresse d'émettre un commentaire qui a fait de lui une cible. Très rapidement, son entourage immédiat l'isole. Manifestement, il est déstabilisé. En son âme et conscience, il n'a rien fait qui lui vaille ces remontrances et la guerre de tranchées qui semble se dessiner et dont il fait les frais.

L'arrivée de Gisèle Courtemanche est très mal perçue par une poignée de personnes qui sont, par ailleurs, très influentes dans ce milieu. Ses premiers jours à l'école, ses premières décisions, son attitude envers les élèves et surtout envers le personnel seront déterminants pour la suite des événements. Sa crédibilité et celle de Germaine seront testées.

Il ne faut pas perdre de vue que Gisèle n'a possiblement aucune idée de ce qui se trame à la veille de son arrivée.

Chapitre 5 – La prévention de la violence, les obstacles à la prévention et les conditions de succès

 Durée suggérée : 60-90 minutes.

 Activité proposée :

- tenir un forum de discussion sur la prévention de la violence au travail, les obstacles et les conditions de succès;
- cet exercice peut également être approprié à l'occasion d'un rappel.

 Déroulement proposé :

- éléments de contenu (retour sur la définition du harcèlement, les composantes du harcèlement, la distinction entre l'intimidation et le harcèlement, celle entre la violence psychologique et l'exercice de l'autorité, l'agresseur et la victime, les causes et les déterminants du harcèlement [facteurs prédisposants, facteurs aggravants, facteurs modérateurs], le processus, les conséquences pour l'individu, les témoins et l'organisation, la prévention du harcèlement).

Objectifs

Il s'agit en quelque sorte d'une activité de synthèse et charnière avec l'amorce des travaux de prise en charge. Le thème de l'activité permet de faire une synthèse de l'ensemble de la matière traitée dans le cadre de l'activité et d'établir un pont avec les actions qui en découlent, c'est-à-dire la prévention, la façon de la structurer, la forme que cette prévention peut prendre avant, pendant et après l'événement. C'est l'occasion également de discuter des obstacles rencontrés et des conditions (reconnaissance du phénomène, responsabilités) de la prise en charge de la prévention de la violence au travail.

Forum de discussion

Les activités réalisées dans les étapes préalables à cette sensibilisation ont permis de brosser un portrait de l'ampleur du phénomène, des formes qu'il peut prendre, de ses enjeux, de ses conséquences, etc. L'activité proposée vise à susciter les échanges de points de vue chez le personnel, à amener les différentes catégories de personnel à partager une compréhension commune et à percevoir les rôles et les responsabilités de chacun dans la prise en charge de la prévention de la violence en milieu de travail. La formule proposée est un peu celle de l'émission de télévision *Droit de parole* : les représentantes et les représentants des différentes catégories de personnel échangent leurs points de vue sur la prévention de la violence. Il est important, ici, de tenter de limiter la discussion autour du concept de prévention.

Objectifs spécifiques

-  Décrire et discuter des mesures préventives.
-  Catégoriser les mesures préventives (avant, pendant et après l'événement).
-  Discuter des rôles et des responsabilités en matière de prévention.

- ☞ Identifier des obstacles à la prévention de la violence.
- ☞ Discuter des conditions essentielles à la prévention de la violence.

Atelier

- ☞ Quand il est question de prévention de la violence, qu'est-ce qui distingue les différentes formes de violence?
- ☞ Quelles pourraient être les étapes de la prise en charge de la prévention de la violence?
- ☞ Quels sont les principaux obstacles (individuels, professionnels et organisationnels) à la prévention?
- ☞ Que devrait comporter une politique visant à prévenir la violence au travail?

Références bibliographiques

Ouvrages cités dans ce texte

- AFL-CIO. *We Can Do Something About Workplace Violence*, 1995, 35 p.
- ALLARD, F., L. CARDINAL et M. HARDY. *La violence en milieu scolaire — Quelques éléments concernant la problématique et les stratégies d'intervention*, Document de travail, Centre de santé publique de Québec, décembre 1997, 13 p.
- AUROUSSEAU, C. et S. LANDRY. *Les professionnelles et professionnels aux prises avec la violence organisationnelle*, Université du Québec à Montréal, Service aux collectivités, Protocole UQAM-CSN-FTQ, 1996, Document n° 64, 118 p.
- BOWIE (1996), dans CHAPPELL D. et V. DI MARTINO. *Violence at Work*, Genève, Bureau international du travail, 1998, 165 p.
- Centrale de l'enseignement du Québec (CEQ). *Résultats de l'enquête sur la violence en milieu de travail et en milieu de vie*, Comité de la condition des femmes, mars 1998, 42 p.
- 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 », dans *Information inc.*, avril 1996, 18 p.
- DAMANT, D., J. DOMPIERRE et N. JAUVIN. « Diverses facettes de la violence en milieu de travail. Conclusions d'une recherche », *Objectif Prévention*, 1998; 21 (2) : 10-18.
- DEJOURS, C. « Violence ou domination? Travailler », *Revue internationale de psychopathologie et de psychodynamique du travail*, 1999; (3) : 11-29.
- FIELD, T. *Bully in Sight : How to Predict, Resist, Challenge and Combat Workplace Bullying*, (www.successunlimited.co.uk), 2001.
- GENDRON, P. et R. ROY. « Menaces, comment réagir? » dans *Options*, n° 19, printemps 2000, Actes du Colloque sur la prévention de la violence, Laval, octobre 1999, p. 149-156.
- GIRARD, S. A., D. LALIBERTÉ et J. DOMPIERRE. *La violence au travail en milieu scolaire : Portrait d'un phénomène peu connu*. Équipe régionale de santé au travail, DSP de Québec, Beauport, octobre 2002, 36 p.
- Gouvernement du Québec. *Loi modifiant la Loi sur les normes du travail et d'autres dispositions législatives*, L.R.Q., Éditeur officiel, 2002, chapitre 80.
- Gouvernement du Québec. *Loi sur la santé et la sécurité du travail*, L.R.Q. S-2.1, Québec, Éditeur officiel, 1994.

- GUBERMAN, N. *La banalisation de la violence en milieu de travail*, dans *Options*, n° 19, printemps 2000, Actes du Colloque sur la prévention de la violence, Laval, octobre 1999, p, 171-222.
- HIRIGOYEN, M.-F. *Le harcèlement moral — la violence perverse au quotidien*, Paris, Siros, 1998.
- Hôpital du Saint-Sacrement (HSS). *Prévention des agressions : Cahier de référence*, 1995.
- HUBERT, D. « Actes du Colloque sur la prévention de la violence », dans *Options*, n° 19, Laval, printemps 2000.
- JAUVIN, N. *Recension de la littérature sur la violence au travail*, en collaboration avec Johanne Dompierre et Michel Vézina, Équipe de recherche RIPOST, CLSC Haute-Ville, Université Laval, juin 1999, 43 p.
- LEYMANN, H. *Mobbing — La persécution au travail*, Paris, Seuil, 1996.
- MALBOEUF, M.-C. « Une violence, deux perceptions », *La Presse*, 17 juin 1999.
- Ministère de la Justice du Canada. *Pour un milieu de travail à l'abri des conflits et du harcèlement*, Politique du Ministère, novembre 1995 (révisé en décembre 1996), 18 p.
- 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.
- WARSHAW, L. J. et J. MESSITE. « Workplace Violence : Preventive and Interventive Strategies », *JOEM*, octobre 1996; 38 (10) : 993-1006.
- Workers' Compensation Board of British Columbia. *Take Care, How to Develop and Implement a Workplace Violence Prevention Program*, (www.wbc.bc.ca), 28 p.
- WYNNE et collab. (1997), cité dans Chappell, D. et V. Di Martino. *Violence at Work*, Bureau international du travail, Genève, 1998.

Bibliographie générale sur le thème de la violence en milieu de travail

- ACHARD, M.O., M. FRAYSSE et B. MORIN. *La violence en milieu de travail*, Société de médecine du travail et d'ergonomie de Franche-Comté, p. 364-366.
- Anonyme. « Harcèlement psychologique : des bourreaux au travail », *Le monde syndical*, mars 1999; (3) : 5-8.
- Anonyme. « Ces collègues et patrons qui vous rendent fous », *Le Nouvel Observateur*, 21 au 27 janvier 1999; (1785) : 4-12.
- AVI ASTOR, R., W. J. BEHRE, J. M. WALLACE et K. A. FRAVIL. « School Social Workers and School Violence : Personal Safety », *Training, and Violence Programs, Social Work*, mai 1998; 43 (3) : 223-234.
- BELFER, R. « Épidémie de violence en milieu de soins », *Santé et Travail*, janvier 2000; (30) : 7-8.
- Centrale de l'enseignement du Québec (CEQ). *K.O. à la violence, O.K. à la coopération, Trente ans de réflexion et d'interventions de la CEQ et de ses affiliés sur la violence en société, à l'école et au travail*, Document de travail, CEQ, avril 1999, 201 p.
- Centre patronal de santé et sécurité du travail du Québec. « Comment prévenir la violence au travail », *Convergence*, numéro consacré au thème de la violence au travail, mai 1997; 13 (3).
- COUSINEAU, M. « La violence en milieu de travail — L'approche de la CSST », *Le Médecin du Québec*, avril 2000; 35 (4) : 103-104.
- Confédération des syndicaux nationaux (CSN). *La violence en milieu de travail : Tolérance Zéro*, décembre 1997, 32 p.
- DE COURVAL, S. « Procédure d'enquête sur des actes de violence commis en milieu de travail », dans *Conférences*, dans *Information inc.*, avril 1996, 7 p.
- DELLA-GIUSTINA, D. E., S. E. KERR et D. L. GEORGEVICH. « Terrorism & Violence in Our Schools », *Professional Safety*, mars 2000; 45 (3) 16-21.
- DESRIAUX, F. « De la souffrance à la violence », *Santé et Travail*, janvier 2000; (30) : 3.
- FOUGEYROLLAS-SCHWEBEL, D., A. HOUEL et M. JASPARD. « Approche quantitative des violences envers les femmes au travail : quelques analyses à privilégier? », *Travailler*, 2000; (4) : 139-154.
- GRAHAM, S. « When Violence Comes to Work », *Safety and Health*, Février 2000 :28-33.

- GUBERMAN, N. *La banalisation de la violence en milieu de travail : document synthèse*, novembre 1998.
- KANE, M. *Étude de la violence en milieu de travail au CLSC du Vieux Lachine et dans les CHSLD de Lachine et de Dorval*, janvier 2000, 47 p.
- KEITH, N. A. « Violence : Bullying Big Brother », *Accident Prevention*, mai/juin 2000 : 9-10.
- LABBÉ, C. « Les mille et un visages de la violence au travail », *Santé et Travail*, janvier 2000 : (30) : 10-11.
- LAMY, F. « Comment contrer le harcèlement et la violence psychologique au travail? », dans *Options*, n° 19, printemps 2000, Actes du Colloque sur la prévention de la violence, Laval, octobre 1999, p. 115-148.
- LEGAULT-FAUCHER, M. « Violence en milieu de travail : Opération détection-désamorçage », *Prévention au travail*, hiver 1994, p. 5-9.
- MARTIN, L. et D. TONA. « Workplace Violence Before It's Too Late », *OHS Canada*, avril/mai 2000 : 52-53.
- 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.
- THIBAUT, E. *Programmes de mesures préventives relatives aux situations de violence en milieu de travail*, ASP – Administration provinciale, Actes du colloque de la Campagne de prévention des accidents et des maladies du travail, Sainte-Foy, novembre 1999.
- TONDREAU, J. *Inventaire d'outils sur la violence*, Centrale des syndicats du Québec, septembre 2000, 107 p.
- TORUNSKI, E. « Bully in the Backroom », *Accident Prevention*, mai/juin 2000 : 15-17.
- VÉZINA, M. « Les dimensions organisationnelles de la violence au travail », *Le Médecin du Québec*, mars 2000; 35 (3) : 137-138.
- 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.

Sites Internet traitant de la problématique de la violence au travail

Il existe de nombreux sites sur le harcèlement moral, ou *mobbing*. Voici les principaux qui sont suggérés sur le site : <http://www.multimania.com/harcelement/liens.html>

Le site (en anglais) de Heinz Leymann, qui a conceptualisé ce phénomène (Suède) : <http://www.Leymann.se>

Le site (en anglais) de la Ligne de Conseils sur le *bullying* sur le lieu de travail (Royaume-Uni) : <http://www.successunlimited.co.uk>

Le site (en anglais) de Stress UK (Royaume-Uni) : « Workplace Bullying » (étude sur le harcèlement moral) : <http://www.stress.org.uk/bullying.htm>

Le site (en anglais) de la Campagne contre le *bullying* sur le lieu de travail (États-Unis) : <http://www.bullybusters.org>

Le site (en anglais) de Joe (Royaume-Uni) : « Adult Bullying – a Problem of Relational Violence » : http://www.provcomm.net/pages/joe/adult_bullying.htm

Le site de la Commune de Lausanne (Suisse) : <http://www.lausanne.ch/lsinfo/admin/ag/egalite/pages/menu.htm>

Le site de la SSGP Genève (Suisse) : « Le mobbing, comprendre & prévenir » : <http://www.ssgp-geneve.ch/vf/textes/resumes/ref03a.htm>

Le site du Centre hospitalier Rouffach : « Semaine d'information sur la santé mentale » : <http://www.ch-rouffach.fr/Actualites/SSM99Mobbing.html>

Le site d'Expression médicale (sommaire) : <http://www.exmed.org/exmed/har.html>

Le site d'Expression médicale : « Harcèlement moral, conseils pratiques aux victimes » : <http://www.exmed.org/exmed/har1.html>

Le site Stethonet : « Harcèlement moral et arrêts de travail », par le D^r Jean-Paul Gervaisot : <http://www.netinfo.fr/intermedic/stethonet/trib/harcelement2.htm>

Le site Alternative Santé : « Le harcèlement moral » (interview de Marie-France Hirigoyen) : <http://www.medicines-douces.com/impatient/260oct99/interv.htm>

Le site de Processus/P.A.E. (Canada) : « Conseils pour régler un problème au travail » : <http://bcandide.tripod.com/trucstavail.html>

Le site de Processus/P.A.E. (Canada) : « Harcèlement moral ou psychologique au travail » : <http://bcandide.tripod.com/travailharcelement.html>

Le site de l'Association Mots pour maux au travail : <http://www.multimania.com/xaumtom>

Le site de l'Association contre le harcèlement professionnel : <http://www.ifrance.com/achp>

Le site de Harcèlement Moral Stop : <http://www.chez.com/hms>

Le site de Harcèlement Association de Réflexion et de Soutien : <http://perso.wanadoo.fr/hars>

Le site de l'Association de victimes et de familles de victimes contre la violence morale dans la vie privée (AJC) : <http://ajc.ifrance.com>

Le site de l'Association Violence Hors Silence (Suisse) : <http://www.graap.ch/violenceHors.html>

Le site de l'Association Au Bas de l'Échelle (Canada) : <http://www.cam.org/~abe>

Le site de la Beyond Bullying Association Inc. (Australie) : <http://www.davdig.com/bba/>

Le site du CRSNG (Canada) : « Politique du CRSNG sur les conflits et le harcèlement » : <http://www.crsng.ca/pubs/harcel.htm>

Le site du Service correctionnel Canada : « Le harcèlement et toute autre forme de discrimination en milieu de travail » : <http://www.csc-scc.gc.ca/text/plcy/cdshtm/255-cdf.shtml>

Le site du Cabinet de Conseil Emond-Harnden (Canada) : « Le harcèlement en milieu de travail : terrain semé d'embûches juridiques pour les employeurs » : <http://www.emond-harnden.com/apr98/harassfr.html>

Le site du Regroupement des organismes contre le harcèlement et les abus dans le sport (Canada) : <http://www.harassmentinsport.com/French/findex.html>

Le site de la Confédération des syndicats nationaux (Québec) : « Du respect de la dignité humaine au quotidien » : <http://www.csn.qc.ca/Pageshtml11/Violence434.html>

Le site du Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier (CEP) : « Le harcèlement? Faut le déraciner! » : <http://www.cep.ca/fr/politiq/harfopen.htm>

Le site du SNPMT (syndicat français de médecins du travail) : « À propos du harcèlement psychologique au travail » : <http://pro.wanadoo.fr/snpmt/harpsy.htm>

Le site de l'Intersyndicale du LPC du Collège de France : <http://perso.wanadoo.fr/intsynd-lpc>

Le site d'Alain Noury : <http://members.xoom.fr/noury>

Le site d'OffT@Girls : « Quand le bureau devient un enfer » : <http://www.offt pix.com/OffTGirls/Edito/Mobbing/mobbing.htm>

Le site de Super Secrétaire : « Le harcèlement moral envahit notre quotidien! » : http://www.super-secretaire.com/documents_doc/Doc0318.htm

Le site d'Allaitinfos : « Harcèlement moral et allaitement » : <http://www.chez.com/allaitinfos/harcelement/harcelement.html>

Travail violence et environnement (avis du Conseil économique et social du 24/11/99) : <http://www.conseil-economique-et-social.fr/rapporti/texte.asp?Repertoire=99112420&ref=1999-20>

Le texte de la question au gouvernement français sur ce sujet du député communiste Georges HAGE :

<http://www.groupe-communiste.assemblee-nationale.fr/questions/QA990630.htm>

Le texte de la proposition de loi contre le harcèlement moral du groupe communiste de l'Assemblée nationale :

<http://www.assemblee-nationale.fr/2/propositions/pion2053.htm>

Colloque tenu au 67^e Congrès de l'ACFAS (Canada) : « Violences au travail » (sommaire) :

<http://www.acfas.ca/congres/congres67/Coll419.htm>

Colloque tenu au 67^e Congrès de l'ACFAS : « À la recherche de la violence au travail » :

<http://www.acfas.ca/congres/congres67/C1851.HTM>

Colloque tenu au 67^e Congrès de l'ACFAS : « Le harcèlement psychologique au travail : quand le travail nous "pogne" en dedans » : <http://www.acfas.ca/congres/congres67/C1844.HTM>

Colloque tenu au 67^e Congrès de l'ACFAS : « La violence hiérarchique : conceptualisation et modélisation » : <http://www.acfas.ca/congres/congres67/C1853.HTM>

Colloque tenu au 67^e Congrès de l'ACFAS : « Vers une approche globale de la violence organisationnelle » : <http://www.acfas.ca/congres/congres67/C1852.HTM>

Article extrait du *Nouvel Observateur* du 21 janvier 1999 : « Ces collègues et patrons qui vous rendent fous » :

http://www.nouvel-observateur.com/archives/nouvelobs_1785/art1.html

Article extrait du *Nouvel Observateur* du 21 janvier 1999 : « Paroles de harcelés » :

http://www.nouvel-observateur.com/archives/nouvelobs_1785/art2.html

Article extrait du *Nouvel Observateur* du 21 janvier 1999 : « Ne pas faire le dos rond » :

http://www.nouvel-observateur.com/archives/nouvelobs_1785/art3.html

Article extrait de *l'Humanité* du 24 mars 1999 : « Harcèlement dans l'entreprise, une fable sociale sur France 2 » :

<http://www.humanite.presse.fr/journal/1999/1999-03/1999-03-24/1999-03-24-060.html>

Extrait du livre de Marie-France Hirigoyen, sélectionné par la revue *Lire* d'avril 1999 :

http://www.lire-presse.fr/Document/274_000284J.asp).

Critique du livre de Marie-France Hirigoyen, par la revue *Lire* d'avril 1999 :

http://www.lire-presse.fr/Document/274_000285J.asp).

Article extrait de *Libération* du 13 septembre 1999 : « Harcèlement moral, le grand déballage » :

<http://www.liberation.com/travail/thema/spec990913/art1.html>

Article extrait de *Libération* du 13 septembre 1999 : « À l'écoute des meurtris » :

<http://www.liberation.com/travail/thema/spec990913/art2.html>

Article extrait de *Libération* du 13 septembre 1999 : « Les victimes s'associent contre leurs bourreaux » : <http://www.liberation.com/travail/thema/spec990913/art3.html>

Article extrait de *Libération* du 13 septembre 1999 : « Le piège du vampire » :
<http://www.liberation.com/travail/thema/spec990913/art4.html>

Article extrait de *Libération* du 13 septembre 1999 : « Mode de management » :
<http://www.liberation.com/travail/thema/spec990913/art5.html>

Article extrait de *Libération* du 13 septembre 1999 : « A voir, à lire... » :
<http://www.liberation.com/travail/thema/spec990913/art6.html>

Article extrait de *Libération* du 13 septembre 1999 : « La Suède, pionnier européen » :
<http://www.liberation.com/travail/thema/spec990913/art7.html>

Article extrait de *Libération* du 13 septembre 1999 : « Le modèle suisse » :
<http://www.liberation.com/travail/thema/spec990913/art8.html>

Article extrait de *l'Humanité* du 16 février 2000 : « La proposition de loi du PCF » :
<http://www.humanite.presse.fr/journal/2000/2000-02/2000-02-16/2000-02-16-035.html>

Article extrait de *l'Humanité* du 16 février 2000 : « Le calvaire d'un chercheur » :
<http://www.humanite.presse.fr/journal/2000/2000-02/2000-02-16/2000-02-16-037.html>

Article extrait de *l'Humanité* du 16 février 2000 : « Scènes de harcèlement ordinaire » :
<http://www.humanite.presse.fr/journal/2000/2000-02/2000-02-16/2000-02-16-020.html>

Article extrait du *Nouvel Observateur* du 24 février 2000 : « La riposte » :
http://frigorix.sdv.fr/nouvelobs/archives/voir_article.cfm?id=26408&mot=

Article extrait du *Nouvel Observateur* du 24 février 2000 : « Sylvie : une miraculée de la médecine » : http://frigorix.sdv.fr/nouvelobs/archives/voir_article.cfm?id=26409&mot=

Article extrait du *Nouvel Observateur* du 24 février 2000 : « Patrick, Hélène, Philippe : dans le huis clos des mairies » :
http://frigorix.sdv.fr/nouvelobs/archives/voir_article.cfm?id=26410&mot=

Article extrait du *Nouvel Observateur* du 24 février 2000 : « Marie-France : guerre dans un placard » : http://frigorix.sdv.fr/nouvelobs/archives/voir_article.cfm?id=26411&mot=

Article extrait du *Nouvel Observateur* du 24 février 2000 : « Natacha : le parcours d'obstacles » :
http://frigorix.sdv.fr/nouvelobs/archives/voir_article.cfm?id=26412&mot=

Article extrait du *Nouvel Observateur* du 24 février 2000 : « Françoise : la preuve par la porte interdite » :
http://frigorix.sdv.fr/nouvelobs/archives/voir_article.cfm?id=26413&mot=

Article extrait du *Nouvel Observateur* du 24 février 2000 : « Quand le management tue » :
http://frigorix.sdv.fr/nouvelobs/archives/voir_article.cfm?id=26415&mot=

Article extrait des archives de l'éditeur Edicom (Suisse) : « Harcèlement, les mots qui tuent » :
<http://www.edicom.ch/femina/femmes/mots.html>

Archives de La Cinquième à la suite de l'émission *La Cinquième rencontre* du 18 juin 1999 : « Le harcèlement moral » : <http://www.lacinquieme.fr/rencontre/002489/148/>

Forum de discussion de La Cinquième à la suite de l'émission *La Cinquième rencontre* du 18 juin 1999 :

http://www.lacinquieme.fr/forum/rencontre/entree_theme.cfm?ind1=3&ind2=77&ind3=74

Archives de M6 à la suite de l'émission *De quel droit* du 14 décembre 1999 : « Harcèlement moral : faut-il une loi? » : <http://www.m6.fr/emissions/dequeldroit/dqd3/sujet1.htm>

Annexe 1 Manifestations de harcèlement selon Leymann

Agissements visant à empêcher la victime de s'exprimer	Discréditer la victime dans son travail
• Empêcher la victime de s'exprimer. • L'interrompre constamment. • L'invectiver. • Lui refuser le contact (contact visuel, gestes de rejet, etc.). • Critiquer son travail. • Critiquer sa vie privée. • La menacer. • Ignorer sa présence. • Neutraliser, marginaliser, isoler la victime des réseaux de communication.	• Remettre systématiquement en cause la compétence de la victime sans motifs valables (invalidation, punition, dévalorisation). • Ne plus lui confier aucune tâche. • La priver de toute occupation et veiller à ce qu'elle ne puisse en trouver par elle-même. • La charger de tâches inférieures à ses compétences. • Lui donner des tâches nouvelles sans cesse. • La confiner dans des travaux humiliants. • Lui confier des tâches exigeant des qualifications très supérieures à ses compétences de manière à la discréditer.
Agissements visant à isoler la victime	Compromettre la santé de la victime
• Ignorer sa présence. • Ne plus se laisser adresser la parole par elle. • L'affecter à un poste de travail qui l'éloigne et l'isole. • Interdire à ses collègues de lui adresser la parole. • Nier la présence physique de la victime.	• La contraindre à des travaux dangereux ou nuisibles à sa santé. • La menacer physiquement. • L'agresser physiquement, sans gravité, à titre d'avertissement. • Occasionner intentionnellement des frais à la victime. • Occasionner des dégâts à son domicile, à son poste de travail. • L'agresser sexuellement.
Agissements visant à déconsidérer la victime	
• Médire d'elle ou la calomnier. • Lancer des rumeurs. • La ridiculiser. • Mettre en cause sa santé mentale. • Mettre l'accent sur une infirmité (enquête de la CEQ). • La ridiculiser en imitant sa démarche, sa voix, ses gestes. • Attaquer ses convictions politiques et religieuses. • La contraindre à un travail humiliant. • Évaluer son travail inéquitablement ou de façon malveillante. • Remettre en question ou critiquer les décisions de la victime. • L'injurier en des termes obscènes ou dégradants. • La harceler sexuellement.	

Annexe 2 Pour aider à distinguer l'intimidation et le harcèlement

Intimidation	Harcèlement
• L'objectif est d'imposer, de faire peur. • La finalité est d'obtenir quelque chose, un privilège. • Cet événement, généralement spontané et épisodique, peut se reproduire. La même situation peut être vécue avec un autre agresseur. • La manifestation est généralement perceptible et claire. • Elle peut être la réaction à une situation et peut être stratégique ou inconsciente. • Elle peut précéder la violence physique. • Souvent, la victime est un obstacle au résultat souhaité par l'agresseur.	• L'objectif est de blesser, de contrôler. • La finalité est d'isoler, d'écarter, d'éliminer, de forcer à se conformer. • L'accumulation d'événements impliquant les mêmes personnes et survenant de façon répétitive et continue au cours d'une période. • La manifestation est pendant longtemps difficile à percevoir, insidieuse et équivoque. • Elle s'inscrit généralement dans une stratégie, un processus conscient, actionnel, prémédité. • Elle n'implique que rarement la violence physique. • Souvent, la victime est perçue comme une menace au résultat souhaité par l'agresseur, ou la victime est une personne déviante par rapport aux valeurs ou aux normes du milieu.

Annexe 3 Quelques éléments de contenu d'une politique

Une politique visant à prévenir la violence devrait, notamment, définir :

- Les principes directeurs en matière de violence eu égard à la forme, à la nature, à l'objet ou à la source :
 - la violence ne peut constituer une condition de travail acceptable;
 - aucune forme de violence ne sera tolérée;
 - des moyens seront mis en place pour prévenir la violence envers les employés.
 - Les modalités facilitant la déclaration de tous les événements à caractère violent :
 - mettre en place une structure (des moyens) qui facilite la déclaration;
 - assurer la victime qu'elle ne sera pas l'objet de représailles;
 - assurer à la victime ou aux témoins l'accès à des ressources professionnelles;
 - encourager la déclaration de l'événement à la CSST.
 - Les procédures explicites relativement au traitement des plaintes :
 - délai;
 - consultation d'un comité de traitement des plaintes (composition, rôle et mandat du comité);
 - à ces personnes incombe la tâche de déterminer si la plainte est recevable, si elle est fondée et si elle mérite une sanction;
 - cette procédure est essentielle, particulièrement pour traiter les cas de violence entre les pairs et les cas de violence hiérarchique.
 - Les modalités d'enquête et d'analyse de cas :
 - composition de l'équipe chargée de l'enquête;
 - rôle et responsabilités de cette équipe;
 - latitude décisionnelle de ce comité;
 - pouvoir de faire des recommandations;
 - possibilité de recourir à des ressources professionnelles externes.
 - Les modalités d'accès à des ressources externes spécialisées (psychologue, travailleur social, Programme d'aide aux employés) qui peuvent offrir un soutien aux personnes dans le besoin à la suite d'un événement violent.
 - Les mesures d'urgence à prendre en cas d'événements violents :
 - premiers secours;
 - formation de secouristes;
 - gestion de la crise, de la foule et des lieux;
 - plan d'évacuation;
 - désignation des responsables de l'application des mesures d'urgence;
 - rôles et responsabilités.
 - Les mesures et sanctions à prendre à l'endroit des agresseurs :
 - critères pour déterminer objectivement la gravité de la situation;
 - possibilité de récidive;
 - tolérance zéro;
 - possibilité de poursuites.
 - Les mesures visant à prévenir les conflits et leur portée :
 - favoriser l'élaboration d'un code d'éthique;
 - fournir l'accès à de la formation (résolution de conflits, gestion de crise, etc.);
 - mettre en place des mécanismes de médiation.
-

Annexe 4 Conditions de succès d'une politique

- Reconnaissance de l'existence du problème.
 - Application consistante du contenu.
 - Application à toutes et à tous.
 - Élaboration avec le concours des travailleuses et des travailleurs.
 - Bonne foi des parties dans l'élaboration et dans l'application.
 - Mise à jour continue.
 - Plan de communication.
-

Annexe 5 Recueil des histoires de cas

Liste des histoires de cas :

- Un petit coup de fil
- Tom et Jerry
- Papa à l'école
- Georges et Alphone
- Wo!Wo!Wo! ma petite Julie
- L'envers de la médaille
- Laura Score
- La saga de Claudia
- Le jour de la marmotte!

Un petit coup de fil

Présentation du cas

Dans une école, tout le personnel de secrétariat prend sa pause le matin de 10 h à 10 h 15 et l'après-midi de 15 h à 15 h 15. Au cours de ces périodes, les personnes qui appellent n'ont d'autre choix que de laisser un message dans la boîte vocale.

Cette école offre également des cours du soir aux adultes. Lucie, la responsable du secrétariat de soir, arrive vers 15 h. Le début de son quart de travail coïncide avec la fin de la pause du personnel de jour. Jeudi dernier, au début de son quart de travail, comme c'est l'habitude, elle prend les messages téléphoniques et entend ce qui suit :

« Comme d'habitude, on n'est pas capable de parler à personne! J'aurais juste voulu parler à une « ☹☹☹☹ » de secrétaire! »

Elle note les messages importants, vide la boîte vocale, raccroche le récepteur et pousse un long soupir. À un enseignant de passage au secrétariat à ce moment, elle raconte l'incident. Elle dit que ce genre de message est assez fréquent. Ces incidents l'indisposent fortement. Elle craint qu'un bon soir une de ces personnes se présente à son bureau, excédée, et que ce soit elle qui en fasse les frais.

Tom et Jerry

Présentation du cas

Thomas enseigne la géographie en quatrième secondaire. Un jour, il donne un travail d'équipe à faire à ses élèves. Thomas remarque que Jérémie reste seul dans son coin. Il s'avance vers lui et demande ce qu'il attend pour se joindre à une équipe. Jérémie lui répond qu'il n'est pas intéressé à travailler en équipe et qu'il ne fera pas ce travail. Thomas lui ordonne de se joindre à une équipe et se dirige vers une équipe où on lui adresse une question.

Lorsqu'il revient quelques minutes plus tard, il constate que Jérémie n'a pas bougé, qu'il s'affaire plutôt à déplacer les objets sur son bureau. Haussant le ton, Thomas lui dit : « T'as le choix, soit tu travailles comme les autres, soit tu sors. » Puis, il se dirige vers la porte et l'ouvre en faisant signe à Jérémie de sortir. Jérémie se lève subitement et se précipite vers la porte. Arrivé à côté de Thomas, il le bouscule durement et lui crie : « Tasse-toé de là, maudit chien sale! » avant de s'en aller.

Au cours de la pause, alors que Thomas se verse nerveusement un café, un collègue lui demande : « Ça va, Thomas? » Celui-ci répond : « Ça va, ça va! ».

Papa à l'école

Présentation du cas

Pierre, un jeune enseignant de 26 ans, enseigne le français à des élèves de première secondaire. Stéphane, un de ses élèves, présente un potentiel intéressant. Il arrive du primaire où, sans aucun effort, il a affiché un dossier scolaire impeccable et des résultats plus qu'enviables.

Un beau matin de novembre, le lundi suivant la remise des résultats de la première étape, Stéphane se présente en classe avec un air piteux. Pierre commence son enseignement et remarque que quelques élèves de son groupe ont la mine basse. Pour certains d'entre eux, la mauvaise performance dans la première étape est sans doute un facteur pouvant expliquer cette situation, mais dans le cas de Stéphane, sa performance, bien que décevante, n'est pas catastrophique.

Dans le cadre d'un exercice, Pierre adresse une question à Stéphane. La réaction de celui-ci est inattendue. Avec la rage au cœur et devant toute la classe, il accuse Pierre d'être un mauvais prof et d'être responsable de sa mauvaise note. La pire de toute sa vie.

Pierre éclate de rire et dit à Stéphane que son résultat est le reflet de ses efforts et que s'il est insatisfait, il n'a qu'à s'en prendre à lui-même. Pierre en profite pour souligner à Stéphane et à tout le groupe que les résultats sont à la hauteur des efforts consacrés à l'étude. Stéphane se sent ridiculisé par la dernière remarque de Pierre. En rentrant à la maison, Stéphane a la mine déconfite. Son père, qui l'a réprimandé à cause de sa note faible, lui demande ce qui ne va pas. Stéphane lui raconte que son prof l'a ridiculisé devant tout le monde, justement à cause de sa mauvaise note.

Le mardi matin, Pierre commence son cours sans avoir remarqué l'absence de Stéphane. À peine cinq minutes après le début du cours, la porte de la classe s'ouvre et Stéphane entre suivi de son père, manifestement en colère. Sur-le-champ, ce dernier s'avance en direction de Pierre et l'engueule vertement :

« T'es rien qu'un incompetent. Tu sais pas enseigner. Tu vas débarquer de sur le dos de mon gars pis t'occuper de lui comme du monde, sinon tu vas avoir affaire à moé. »

Avant que Pierre, désespéré, ait le temps de répondre, le père de Stéphane l'empoigne par le collet. À ce moment, la directrice adjointe arrive en classe et demande : « Qu'est-ce qui se passe ici? » Sur le coup, le père de Stéphane se ressaisit et se calme un peu. Elle l'invite à l'accompagner à son bureau pour clarifier la situation.

Dans la classe, la tension est palpable. Pierre tente de reprendre la situation en main, mais les élèves le sentent très nerveux. En fait, il est carrément dysfonctionnel. Bien entendu, la nouvelle se répand dans l'école comme une traînée de poudre dès la fin de la période. Maintenant, tout le monde est au courant, Pierre le sait très bien. Il se rend à la salle de toilettes et y attend le début de la deuxième période. Après quelques minutes, il se dirige vers la salle du personnel en longeant les murs. Dans la salle se trouvent quelques enseignants qui parlent de l'incident. À l'entrée de Pierre, un silence de mort s'installe. Pierre, manifestement ravagé par les événements,

ne sait que dire ni que faire. Il garde la tête basse et n'ose regarder personne en face. Plus de la moitié des personnes présentes quittent la pièce par l'autre porte. Deux des enseignants qui restent s'approchent de Pierre et lui demandent de leur raconter ce qui s'est passé. Pierre, encore sous le choc, raconte les faits. L'un d'eux laisse entendre à Pierre que sa gestion de classe a toujours été son point faible, alors que l'autre lui dit : « C'est des choses qui arrivent. Arrête-toé pas à ça, sinon tu passeras pas au travers. »

Georges et Alphonse

Présentation du cas

Alphonse, 56 ans, est à l'emploi de la commission scolaire depuis plus de quinze ans. Il est concierge dans une polyvalente. Il entretient de bons rapports avec Georges, directeur de cette école depuis deux ans. Sans être des amis intimes, Georges a déjà invité Alphonse et sa conjointe à souper chez lui.

Vendredi dernier, Georges rencontre Alphonse pour discuter des travaux à faire dans l'école. Au cours de la conversation, Georges dit à Alphonse qu'il s'attendait à ce que, dorénavant, il procède au lavage du plancher des classes à raison d'une classe par jour. Alphonse, surpris et visiblement irrité, lui fait remarquer que l'école est propre et que la façon de procéder exigée par Georges oblige à beaucoup plus de manipulations (déplacement du mobilier), ce qui rend l'opération plus longue, sans changer le résultat final, à savoir la propreté des lieux. Il lui souligne que c'est un mode de fonctionnement beaucoup plus exigeant (trop) physiquement. Il est découragé. Il déplace sans cesse les objets sur sa table de travail et fait part à Georges que sa demande lui apparaît démesurée, irréaliste, voire insensée. Georges lui répond tout simplement que c'est ainsi qu'il a décidé que ça se ferait dorénavant et il sort du local.

Alors qu'il retourne vers son bureau, Georges entend derrière lui Alphonse pousser un profond soupir et dire à voix haute : « Ah pis, va au diable! » Georges continue son chemin, puis se rend compte qu'Alphonse marche sur ses pas et qu'il répète : « Penses-y, ce que tu demandes n'a tout simplement pas de bon sens... » Georges ne bronche pas. Il laisse échapper : « Va falloir que tu te fasses à l'idée. » Alphonse se met alors à l'injurier de tous les noms. Georges s'arrête et ordonne à Alphonse de se calmer. Celui-ci demeure très agité et ne veut rien entendre. Il sent son rythme cardiaque augmenter, la sueur sur son visage, etc. Georges tente alors d'amener Alphonse vers son bureau en le tirant par une manche de son gilet. Alphonse s'écrie : « Toé, lâche-moé! », puis il pousse Georges et, excédé, quitte l'école sur-le-champ.

Wo!Wo!Wo! ma petite Julie

Présentation du cas

Julie enseigne l'anglais. Elle est contractuelle. Elle en est à sa deuxième année dans cette école et son nom n'apparaît pas sur la liste de rappel.

Julie fait face à des problèmes de comportement dans sa classe. Un noyau d'élèves dérangeant constamment. Ils parlent en classe, n'écoutent pas, se lancent des projectiles (gommes à effacer, crayons, etc.). Les interventions de Julie pour corriger la situation sont infructueuses. Elle en discute avec le psychoéducateur de l'école. Celui-ci lui prodigue quelques conseils, puis ils décident d'un commun accord qu'une rencontre avec la directrice pourrait être profitable. Ils rencontrent ensemble Jocelyne, la directrice, pour lui exposer la situation. La directrice recommande qu'un surveillant d'élèves se rende en classe pour quelques périodes afin d'y observer la dynamique. Celui-ci suggère à Julie de réassigner les places dans sa classe de manière à séparer le noyau d'élèves. Elle suit son conseil et procède au réaménagement.

Cette mesure donne lieu à une minirévolution dans la classe. Les élèves refusent les changements. Julie rencontre Jocelyne pour faire un suivi du dossier. À la fin de la rencontre, Jocelyne lui dit : « T'as une semaine pour reprendre le contrôle de ta classe. Si la situation ne se règle pas, je confie ce groupe à un autre enseignant. » Julie comprend très bien que cela signifie moins d'heures d'enseignement et, par le fait même, moins d'argent. Elle informe son délégué syndical de la situation.

Le délégué syndical accompagne Julie chez la directrice pour discuter de la situation. Il demande que Julie reçoive du soutien. La directrice recommande un suivi individuel et sollicite à son tour le concours du psychoéducateur. En sortant de la rencontre avec la directrice, le délégué demande à Julie si, selon elle, d'autres enseignants ont eu des problèmes avec ces mêmes élèves.

« Je pense que oui, mais à vrai dire je ne suis pas en mesure de l'affirmer, car ce n'est pas ressorti lors de l'analyse de cas. »

« Cela ne m'étonne pas, répond le délégué, les profs n'osent plus faire état de ces cas-là lors des réunions, car Jocelyne leur renvoie systématiquement la balle et le psychoéducateur ne les appuie jamais ouvertement de crainte d'être obligé d'intervenir. »

Au cours des jours suivant la réunion avec le délégué et la directrice, Julie rencontre des élèves individuellement. Le psychoéducateur fait lui aussi des interventions. Les choses se tassent un peu.

Jeudi dernier, les quatre élèves qui constituent le noyau dur du groupe d'éléments perturbateurs s'en prennent à Frédérick. Ils lui crient des quolibets, l'empêchent de travailler, lui lancent des gommes à effacer, etc. Frédérick est décontenancé et sans défense. Il se met à pleurer. Julie offre à Frédérick de sortir de la classe pour arrêter la crise, lui donner une chance et limiter les dégâts. Mais le chahut continue. Elle somme les quatre élèves d'arrêter. Comme rien ne change, elle leur ordonne de sortir et d'aller au bureau de la directrice. L'un d'eux lui dit alors :

« Ça te tentes-tu d'être obligée de rencontrer la directrice toé aussi, pis d'avoir d'autres problèmes comme t'as eus v'la deux semaines? »

Le vendredi, Julie n'enseigne pas, mais elle se rend à l'école dans le courant de l'après-midi. Elle est angoissée et n'a pas dormi de la nuit. À une de ses compagnes de travail, elle raconte les événements de la veille et dit :

« Je devrais aller voir la directrice pour lui faire part de ce qui s'est passé. Des mesures doivent être prises. Par contre j'hésite, car j'ai peur de sa réaction. Je me demande comment elle va interpréter ça. Est-ce qu'elle va me croire, ou va-t-elle plutôt croire les élèves? Je me demande quelles vont être les conséquences pour moi dans tout ça. Le pire, c'est qu'on est vendredi et que je ne pourrai pas en parler à Jocelyne aujourd'hui, car elle est en réunion à l'extérieur. Je vais passer la fin de semaine à me questionner là-dessus. »

L'envers de la médaille

Présentation du cas

Vendredi, 18 h 30. Jocelyne et Fabienne, deux directrices d'école de la même commission scolaire, discutent de leur travail autour d'un bon souper. De fil en aiguille, Jocelyne dit à Fabienne :

« Y a une de mes enseignantes qui vit des problèmes dans sa classe et je ne sais pas trop quoi faire. J'aimerais que tu me donnes ton avis.

Julie en est à sa deuxième année avec nous autres. Elle enseigne l'anglais. L'an passé, elle a eu des difficultés dans sa gestion de classe. Je sais que Rémi, son chef de groupe, lui a donné beaucoup de soutien tout au long de l'année. Elle a fini l'année essoufflée, mais bon, ça peut arriver à tout le monde, surtout si t'as pas d'expérience. Toujours est-il que j'ai renouvelé son contrat cette année.

À la mi-septembre, dans une rencontre informelle, Rémi m'a dit que cette année il ne pourrait pas soutenir Julie comme il l'a fait l'an passé. En grattant un peu, il m'a dit que la gestion de classe de Julie laisse vraiment à désirer. Selon lui, elle manque de discernement, elle engueule souvent les élèves ou les expulse sans raison valable. Il m'a même dit que, à une certaine occasion, il a dû apporter du soutien à une élève qui avait eu des problèmes avec Julie. Je lui ai demandé pourquoi il ne m'avait pas informée de cela avant, mais bon, tu sais ce que c'est, il ne voulait pas se mêler de ça. En tout cas, avoir su, j'aurais sûrement hésité. Toujours est-il que l'année a commencé et qu'il est arrivé ce que voici.

Dans sa classe, il y a un groupe d'élèves qui dérange tout le temps. Julie a bien fait quelques interventions, mais ça n'a rien donné. Elle en a discuté avec le psychoéducateur et puis ils ont décidé de venir m'en parler. J'ai demandé au surveillant d'élèves d'aller passer quelques périodes dans la classe de Julie pour y observer la dynamique. Il a bel et bien constaté qu'il y avait un problème. Il a suggéré à Julie de réassigner les places dans sa classe, afin d'éloigner les élèves perturbateurs les uns des autres. Ce qu'elle a fait. Les élèves en question n'ont pas vraiment apprécié et ils le lui ont fait savoir.

Julie est venue me rencontrer pour faire un suivi de la situation. Je ne la sentais pas très forte. Je lui ai dit qu'on pouvait bien lui offrir un certain soutien, mais que la gestion de classe est sa responsabilité. Elle n'était pas trop d'accord. Je lui ai dit que je savais que Rémi l'avait aidée l'an dernier, mais que cette année, c'était pratiquement impossible pour lui. Je lui ai aussi dit que le psychoéducateur pouvait faire des interventions *ad hoc*, mais qu'il ne pouvait passer le plus clair de son temps dans sa classe. Le psychoéducateur a plusieurs cas lourds sur les bras, il n'arrive pas. Je lui ai dit aussi que ce qui se passe en classe, c'est sa responsabilité. Je lui ai donné une semaine pour reprendre sa classe en main. Je ne peux pas laisser le climat s'envenimer dans sa classe, parce qu'on en ressent toujours les conséquences dans les autres groupes.

Elle est revenue me rencontrer avec le délégué syndical. On a discuté de la situation et on a convenu qu'elle ferait un suivi individuel. J'ai demandé au psychoéducateur de faire quelques interventions. Les choses se sont tassées un peu. C'est la seule à avoir autant de problèmes de cette nature avec les élèves. À la dernière analyse de cas, elle a présenté la situation. Personne n'est intervenu. J'ai dit à tous que l'on avait mis des moyens en place pour corriger la situation.

Cet après-midi, en revenant de la réunion à la commission scolaire, j'apprends par ma secrétaire que Julie a eu des problèmes hier et qu'elle est venue pour me voir. Des élèves de sa classe s'en seraient pris à un autre. Julie aurait dit aux élèves de sortir, mais ils ont refusé. Je me demande ce que je vais faire avec ce dossier-là! Dis-moi, Fabienne, qu'est-ce que tu me conseilles? »

Laura Score

Présentation du cas

L'équipe de secrétariat de l'école primaire Bon Séjour compte trois secrétaires. Jeanne, secrétaire de direction, s'occupe principalement des responsabilités associées à ce poste. Geneviève et Jacinthe, pour leur part, voient aux autres tâches, soit les travaux pour les enseignantes et les enseignants, les aspects comptables, la dotation des allées et venues des élèves, incluant l'appel des parents en cas d'absence, le suivi, etc. Elles sont carrément débordées. La quantité de travail est considérable et la commission scolaire vient d'implanter un nouveau logiciel pour faciliter la tâche des trois secrétaires. Malgré la formation reçue par ces dernières, Geneviève a plus de difficulté que les autres à apprivoiser le nouveau logiciel.

Durant la période des Fêtes, Geneviève est impliquée dans un accident de la route dans lequel elle subit une fracture du poignet droit. Compte tenu de la fonction qu'elle occupe et de la blessure subie, le retour de Geneviève n'est prévu que pour la mi-février.

C'est Laura qui remplace Geneviève durant sa convalescence. Laura est une jeune secrétaire très dynamique et pleine d'énergie. Douée et possédant de grandes aptitudes, elle s'intègre à l'équipe très rapidement, sans compter qu'elle connaît et maîtrise le nouveau logiciel. Moins d'une semaine après son arrivée, Jeanne et Jacinthe ont l'impression que leur charge de travail diminue. Jacinthe, Jeanne et Simon, le directeur, sont ravis de la situation.

Geneviève reprend le travail mais, dès la première journée, elle ressent une douleur vive au poignet. Elle attribue celle-ci à un manque d'exercice. Geneviève est également confrontée à ses limites dans l'utilisation du nouveau logiciel. Jeanne tente d'aider Jacinthe, mais elle doit voir à ses propres tâches. Jacinthe se retrouve rapidement embourbée. Dans les jours qui suivent, le mal de Geneviève persiste. Elle se rend à la clinique médicale. Le médecin l'examine, demande une radiographie et constate que la blessure est mal guérie. Il lui prescrit un congé supplémentaire de trois semaines. Elle retourne au travail et informe son employeur de la situation. Toute l'équipe est déconcertée. Des commentaires peu élogieux sur la véracité du mal dont souffre Geneviève circulent. Heureusement, Laura revient la remplacer à nouveau.

Un mois plus tard, Geneviève revient au travail. Après moins d'une semaine, les douleurs au poignet reprennent de plus belle et elle doit retourner en congé de maladie. Cette fois, cependant, c'est Denise qui la remplace, car Laura remplace déjà une secrétaire partie en congé de maternité pour une période d'au moins un an. Denise part à zéro avec le nouveau logiciel. Jacinthe est encore une fois débordée. Jeanne tente de les aider, mais...

La blessure de Geneviève guérit mal et son congé est prolongé à plusieurs reprises. Comme sa blessure l'empêche de travailler mais ne l'immobilise pas, elle planifie un voyage. Jacinthe et Jeanne en sont informées. Jacinthe fulmine. « Nous autres, on se tape tout le travail pendant que madame se prélassse... », dit-elle à Simon avec la rage au cœur.

À la mi-septembre, début de la nouvelle année scolaire, en pleine cohue et après plusieurs reports, Geneviève revient au travail. Elle perçoit une certaine froideur à son endroit. Elle était sans nouvelles de ses collègues depuis le printemps dernier. Elle constate l'existence d'une complicité entre Jeanne, Jacinthe et la direction. C'est la cohue de la rentrée. Geneviève demande une

assistance sur le plan informatique. Elle se fait dire par Simon que ni Jeanne ni Jacinthe ne sont disponibles. Geneviève se voit confier des basses besognes, le temps qu'on se sorte la tête de l'eau, lui dit Simon.

Dans les jours qui suivent, à son arrivée au bureau, Geneviève surprend une conversation entre Jacinthe, Jeanne et Simon.

Jacinthe : « On est dans le jus, on a besoin d'aide et on ne peut pas compter sur Geneviève. »

Jeanne : « Non. Premièrement, elle n'est pas capable d'utiliser le logiciel. Deuxièmement, elle peut aussi bien nous apprendre demain qu'elle a mal à son poignet et qu'elle part en voyage. »

Simon : « Bon, je vais voir auprès des Ressources humaines ce qui peut être fait, ça ne peut plus durer. »

Jacinthe : « Laura, elle, on pouvait compter sur elle, au moins!... »

Geneviève s'en retourne à son poste de travail sans montrer qu'elle a entendu. Par les agissements de ses collègues, elle sait que depuis son retour elle n'est plus la bienvenue dans cette équipe. Passant près de Geneviève, Jacinthe constate qu'elle pleure, mais elle fait mine de ne pas l'avoir vue.

La saga de Claudia

Présentation du cas

Dans un département d'une école, on retrouve six enseignantes ainsi que des élèves qui fréquentent les corridors de la délinquance et du décrochage. Toutes les enseignantes ont un statut d'emploi précaire.

- ☪ Claudia, douze ans d'expérience dans l'enseignement auprès de cette clientèle et cinq ans d'expérience auprès d'une clientèle régulière.
- ☪ Mireille, onze ans et dix mois d'expérience dans l'enseignement auprès de cette clientèle.
- ☪ Carole, sept ans d'expérience auprès de cette clientèle et deux ans dans un collège.
- ☪ Sylvie, cinq ans d'expérience auprès de cette clientèle et trois ans à l'éducation des adultes.
- ☪ Yvonne, deux ans d'expérience auprès de cette clientèle après avoir été absente du marché du travail pendant dix ans.
- ☪ Luce, cinq ans d'expérience auprès de cette clientèle.

Année scolaire 1993-1994

En début d'année, Claudia s'est vu confier la responsabilité d'un groupe d'élèves dont la feuille de route de plusieurs est assez lourde. En octobre, à la suite d'une baisse de la clientèle dans l'école, on décide de fermer son groupe. Claudia se retrouve sans emploi. La direction refuse de lui confier un autre groupe. Claudia dépose un grief. Dans ce contexte, Mireille devient la plus ancienne du département (de son équipe), ce qui la place dans une position avantageuse puisqu'il est question de créer un poste permanent. En juin 1994, le tribunal d'arbitrage des griefs donne raison à Claudia. L'employeur doit lui verser son salaire pour le temps de travail perdu et la réintégrer.

Année scolaire 1994-1995

Claudia réintègre l'école. Le directeur lui laisse savoir clairement que la situation ne le satisfait pas. Mireille est, elle aussi, fâchée par la tournure des événements et redevient la deuxième sur la liste d'ancienneté. Mireille et Claudia ont une pédagogie fort différente, mais cela n'a jamais causé de problèmes.

En cours d'année, Claudia perçoit un malaise dans son département. Elle se dit que les choses rentreront dans l'ordre d'elles-mêmes. Ce climat génère tensions et frictions jusqu'en fin d'année. Au party de fin d'année, on omet d'inviter Claudia.

Année scolaire 1995-1996

Dès le début de l'année scolaire, Claudia sent que la situation ne sera pas facile. Elle hérite du groupe le plus difficile. L'année se déroule sans trop d'anicroches sur le plan de l'enseignement et du climat en classe. Les relations avec la direction demeurent tendues et une rivalité est de plus en plus perceptible entre elle et Mireille. Un clan composé de Mireille, d'Yvonne et de Sylvie se

forme. Carole et Luce entretiennent de bons rapports avec tout le monde, sans prendre conscience de la complicité entre Mireille, Yvonne et Sylvie et de l'isolement de plus en plus systématique dont Claudia est l'objet.

Au cours de la première réunion des enseignantes avec le directeur, celui-ci fait part à Claudia que des élèves sont venus se plaindre d'elle. Dans les jours qui suivent, Claudia, surprise et blessée dans son amour propre, demande à rencontrer le directeur qui finit par accepter de la recevoir. Il lui dit que sa pédagogie et sa gestion de classe sont en cause et que cette situation est intolérable, sans plus. Claudia ne comprend pas le motif de la plainte, et le directeur refuse de préciser ce qui lui est reproché ni qui a formulé la plainte. Cette rencontre la tracasse toute la fin de semaine.

Dans les semaines suivantes, le froid grandit entre Claudia et Mireille qui ne se gêne pas pour mettre son grain de sel lorsqu'il est question de Claudia dans les réunions. Puis, c'est au tour d'Yvonne et de Sylvie de prendre leurs distances. Yvonne et Claudia se partagent un groupe où Claudia agit comme tuteure (progression et évaluation). Yvonne fait des incursions dans ce volet de la tâche de Claudia qui s'en plaint à la directrice adjointe. Celle-ci l'ignore. Sans intervenir, Carole et Luce trouvent cette situation anormale et malsaine.

En janvier 1996, on organise une visite dans un musée. Claudia, Carole et Luce sont sollicitées. Elles s'occupent du transport, des réservations et informent les élèves. Le jour de l'activité, elles sont les trois seules enseignantes à y participer. Le lendemain, elles apprennent que la direction, la conseillère pédagogique de même que Mireille, Sylvie et Yvonne se sont réunies. Claudia, Carole et Luce font part de leurs doléances et dénoncent la tenue d'une réunion en vase clos. On leur explique que ce n'est qu'en cours de réunion que les enseignantes ont été invitées. Aucun mot, cependant, sur la raison de leur non-participation à l'activité.

En février, Carole surprend la secrétaire en train d'écouter à la porte de la classe de Claudia. Carole et Luce en parlent à Claudia. Celle-ci se dit surprise, mais affirme qu'elle comprend mieux maintenant la précision de certains faits qui lui sont rapportés (mentionnés) au cours de ses nombreuses rencontres avec la direction. Ces rencontres sont orientées et on cherche continuellement à la discréditer, à la prendre en défaut. L'une de ces rencontres s'est même tenue dans le salon des professeurs, alors que Mireille et Yvonne étaient à proximité. On lui fait porter l'odieux de la détérioration du climat de travail, on lui laisse entrevoir de façon de plus en plus directe que l'on remet en question ses compétences.

Claudia, avec le soutien de Carole, rencontre le président de son syndicat. Celui-ci se montre surpris et un tantinet incrédule, mais promet de mener des démarches auprès de la direction. Dans les mois qui suivent, à quelques occasions, Claudia, ébranlée, prend une journée de repos pour récupérer un peu.

À la réunion de mars, le directeur, son adjointe et Yvonne font front commun contre Claudia à propos d'une interprétation qui a une incidence au plan pédagogique. Comme la discussion dérape un peu, Carole tente de ramener la discussion en faisant état des objectifs du programme tels qu'ils ont été établis par le ministère de l'Éducation. Le directeur rabroue Carole en lui disant qu'elle ne sait pas de quoi elle parle. Dès ce moment, elle est étiquetée comme étant rangée du bord de Claudia.

En mai 1996, la commission scolaire annonce à Claudia le non-renouvellement de son contrat pour l'année scolaire 1996-1997 pour cause d'incompétence. Le président du syndicat admet à Claudia que ses démarches auprès de la direction n'ont pas donné de résultats et reconnaît que la direction a cherché à la larguer. Il prépare Claudia à devoir se défendre au tribunal d'arbitrage de griefs.

Année 1996-1997

L'année scolaire débute sans Claudia. Le climat est malsain. Dès la première journée, Carole sent qu'elle devra payer le prix de sa sympathie envers Claudia. Les attaques envers Carole et, incidemment, envers Luce viennent tant de la direction que du clan de Mireille, Sylvie et Yvonne.

Le jour de la marmotte!

Présentation du cas

Germaine, Benoît, France, Michel, Denis et Marc (dit Roger Bontemps) enseignent les sciences dans la même école depuis plus de sept ans. Depuis qu'ils travaillent ensemble, ils ont eu l'occasion de développer une bonne complicité sur le plan professionnel, et une bonne camaraderie règne au sein de ce groupe. Germaine, Benoît et Michel sont bien en vue dans l'école. France, Denis et, de façon moins assidue, Marc gravitent autour de ce noyau.

Germaine est extravertie et compétitive et possède un ascendant assez palpable sur son entourage. Elle n'a pas peur de ses opinions et ne se gêne pas pour faire savoir ce qu'elle pense. Ceux qui ne partagent pas ses opinions doivent être prêts à défendre leur point de vue. La réforme des programmes d'enseignement, les négociations collectives, la pédagogie, l'évaluation des apprentissages, l'évaluation du personnel sont des sujets qui l'animent. Michel et Benoît sont, à bien des égards, des disciples de Germaine. Il n'est pas rare de rencontrer la bande des six à la cafétéria, au salon des profs ou ailleurs. D'autres enseignants, des professionnels et, à l'occasion, des secrétaires se joignent au groupe le temps d'un repas ou d'une pause.

Un accident de voiture dont a été victime le directeur de l'école a obligé la commission scolaire à nommer une directrice intérimaire qui doit entrer en fonction à temps plein dans trois semaines, pour le reste de l'année. Le choix de Gisèle Courtemanche a particulièrement choqué Germaine.

Germaine et Gisèle Courtemanche se sont côtoyées alors qu'elles étaient étudiantes. Plus tard, elles ont enseigné à la même école pendant une année, puis elles ont été actives au sein du syndicat des enseignants de la région durant deux ans. Leurs rapports n'ont jamais été très bons. N'étant pas la candidate qu'aurait souhaitée Germaine, celle-ci ne s'est pas gênée pour faire savoir à tout le monde les travers de Gisèle, racontant quelques coups fumants, y compris, en cercle fermé, les rumeurs qui ont circulé à son sujet, notamment sur son orientation sexuelle.

Au cours d'un dîner, Denis fait mention d'une brève rencontre qu'il a eue avec Mireille, une employée qui a déjà travaillé pour elle :

« Ça doit pas être si pire. Mireille m'a dit ce matin qu'elle a déjà travaillé pour Gisèle. Elle la trouve sympathique et humaine dans sa façon de gérer. Qu'elle soit ou non homosexuelle, ça ne lui enlève rien et ça ne nous regarde pas. On devrait donner la chance au coureur. En tout cas, c'est ce que je pense. »

Germaine lui répond :

« Tu sais, mon beau, il y a des esclaves qui aiment leur maître. Libre à toi de penser ça. Elle n'aura pas de chance avec nous autres en tout cas. »

Cette réponse laisse Denis pantois. Dans les jours qui suivent, Denis remarque qu'à chaque occasion où il se présente là où se trouvent Germaine, Benoît ou Michel, l'arrivée de Gisèle Courtemanche est le seul sujet de conversation. Et il sent bien que lui, comme quelques autres qui n'ont pas condamné la venue de Gisèle haut et fort, fait les frais de commentaires, voire de sarcasmes. Plus ça va, plus les commentaires sont incisifs et personnels.

Vendredi soir dernier, Denis s'est retrouvé dans le même restaurant que Germaine, Benoît et Michel qui étaient en compagnie de leurs conjoints. Il s'est dirigé vers ses vieux copains pour les saluer, mais Germaine et Benoît ont continué à parler avec leurs conjoints en faisant mine de ne pas le voir, alors que Michel l'a timidement salué.

Marc remarque que France et Denis brillent par leur absence aux « traditionnelles » rencontres. Un midi, il s'absente de l'école et il trouve France et Denis dans un restaurant près de l'école. Il s'approche d'eux et leur dit :

« Hein, vous êtes là! Je peux savoir pourquoi vous ne dînez plus avec moi et les autres? »

France, un peu désespérée, regarde Denis du coin de l'œil, puis se tourne vers Marc qui visiblement n'est au courant de rien et lui répond : « Voyons, Marc, t'as pas remarqué qu'il n'y a plus rien à faire au sein du groupe? Germaine prend toute la place. Tous les jours elle nous revient avec la même rengaine. Y a rien qu'elle qui a raison, tous les autres ont tort. Je suis bien prête à l'écouter sur bien des sujets, mais de ce temps-ci c'est toujours la même chose, y a pas moyen de la raisonner ou de la faire changer de sujet. La seule chose dont on parle, la seule chose qui est importante, c'est l'arrivée prochaine de Gisèle Courtemanche, pis toujours et encore la nomination de Gisèle. Chus pus capable... » Denis renchérit : « Moi non plus, je ne suis plus capable. À entendre Germaine, alors que j'étais un bon chum, je suis devenu un maudit cave à qui il ne vaut pas la peine de parler. Quand j'arrive quelque part où elle, Benoît ou Michel se trouve, le ton monte, j'entends des remarques. Les remarques sont de plus en plus acerbes, et je te dirai même que certains collègues m'évitent. Une journée, je pourrais comprendre, mais là ça dure. J'ai l'impression d'être dans le film *Le jour de la marmotte*. C'est toujours la même maudite affaire jour après jour. Je pense être capable de me faire une opinion sur les gens par moi-même. » Marc dit : « Ben voyons, monte pas ça en épingle! Tu connais Germaine... » Denis rétorque : « Non, tu te trompes! Hier, à la rencontre sur le projet d'école, Benoît et Michel ont pris un malin plaisir à démolir le document que j'ai présenté alors qu'ils l'ont écrit avec moi. J'ai passé pour un vrai incompetent aux yeux des autres. C'était jamais arrivé avant... J'ai fait rire de moi. Pis en plus, si tu penses que j'ai pas raison, t'en parleras à Mireille. Cette fille-là, qui n'a jamais mangé avec nous autres et qui ne dit jamais un mot de travers, s'est fait traitée de têteuse de boss par Benoît cette semaine. » France conclut : « C'est pas tout ça! C'est lundi matin que la fameuse Gisèle Courtemanche arrive. Comment ça va se passer? »