



[info-radical.org](http://info-radical.org)

# GUIDE D'INFORMATION

DESTINÉ AUX GESTIONNAIRES

**Prévenir la radicalisation menant à la violence en milieu de travail**

Une réalisation de :



**CENTRE DE  
PRÉVENTION**  
DE LA RADICALISATION  
MENANT À LA VIOLENCE

Avec la participation de :

**CRHA**

Ordre des conseillers  
en ressources  
humaines agréés



## Prévenir la radicalisation menant à la violence en milieu de travail

À l'instar d'autres problématiques psychosociales (harcèlement, discrimination, intimidation, etc.), la **radicalisation menant à la violence** est devenue un phénomène de société qui appelle à une réflexion transversale.

Aucun secteur économique ne peut se dire à l'écart de la radicalisation et de l'extrémisme violent; pourtant, au sein des organisations publiques comme privées, l'appréhension de ces réalités demeure encore très lacunaire, et ce, même si les conséquences possibles sont connues et réelles. Néanmoins, les milieux se montrent de plus en plus éveillés à ce propos et veulent s'y préparer ou y répondre avec discernement.

En tant que gestionnaire, vous pouvez intervenir sur différents plans pour prévenir et contrer la radicalisation menant à la violence. Le présent guide a pour but de vous informer sur le rôle important que vous pouvez jouer à cet égard: il vise à vous outiller adéquatement en ce sens et à vous proposer des pistes d'action concrètes pour aborder avec justesse cette problématique complexe.

1

Comment distinguer « radicalisation menant à la violence » et « expression des croyances personnelles » ?

2

Quelles balises poser, dans la gestion des ressources humaines, face à des situations délicates ?

3

Comment intervenir auprès d'un employé vulnérable ?

## SIX QUESTIONS AUTOUR DE LA RADICALISATION MENANT À LA VIOLENCE EN MILIEU DE TRAVAIL

Comment identifier les comportements associés à la radicalisation menant à la violence ?

4

Comment gérer une situation impliquant un collaborateur qui semble en processus de radicalisation ?

5

Comment adopter de bonnes pratiques favorisant la prévention au sein du milieu de travail ?

6



# QU'EST-CE QUE LA RADICALISATION MENANT À LA VIOLENCE ?

## /1. DÉFINITION

Les situations de radicalisation menant à la violence sont souvent mal comprises et confondues avec d'autres problématiques psychosociales. Pour bien saisir de quoi il s'agit, on peut se référer à la définition suivante :



*La radicalisation menant à la violence est un processus au cours duquel des personnes adoptent un système de croyances extrêmes, et ce, avec l'intention ou la volonté d'encourager, de faciliter ou d'utiliser la violence en vue de faire triompher une idéologie, un projet politique ou une cause comme moyen de transformation sociale.*



## /2. FORMES DE RADICALISATION

La radicalisation et l'extrémisme peuvent s'exprimer au sein de diverses mouvances idéologiques qui menacent ou non la sécurité publique, selon qu'elles encouragent la violence ou se traduisent par des activités légales et pacifiques. Les définitions qui suivent font référence, dans tous les cas, à l'extrémisme violent.

### Extrémisme de droite violent

Forme de radicalisation associée à des motifs fascistes, racistes/racistes, suprémacistes, voire ultranationalistes. Caractérisée par la défense violente d'une identité raciale, ethnique ou pseudo-nationale, cette forme de radicalisation est également associée à une hostilité ouvertement affichée envers les autorités étatiques, les minorités, les immigrants ou les groupes politiques de gauche.

### Extrémisme politico-religieux violent

Forme de radicalisation associée à une lecture politique de la religion et à la défense, par l'action violente, d'une identité religieuse perçue comme attaquée, et ce, en raison de conflits internationaux, de choix exercés en matière de politique étrangère, de débats sociétaux, etc. Cette radicalisation violente peut trouver ses racines dans toutes les religions.

### Extrémisme de gauche violent

Forme de radicalisation principalement articulée autour de revendications liées à l'anticapitalisme et à la transformation d'un système politique perçu comme générateur d'inégalités sociales – ces revendications trouvant leur aboutissement dans la violence. Cette catégorie inclut également des groupes anarchistes, maoïstes, trotskistes, marxistes léninistes, utilisant la violence pour défendre leur cause.

### Extrémisme violent à cause unique

Forme de radicalisation violente motivée essentiellement par une seule cause. Entrent dans cette catégorie: les extrémistes environnementaux ou de défense des animaux, les groupes antiavortement, les mouvements homophobes ou antiféministes, les extrémistes à caractère ultra-individualiste et autonomiste (Freemen on the Land ou Citoyens souverains), utilisant la violence pour défendre leur cause. Les tueurs de masse dont les motivations sont partiellement ou totalement idéologiques peuvent aussi être classés dans cette catégorie.

### /3. DISTINCTION ENTRE RADICALISATION VIOLENTE ET EXPRESSION DES CROYANCES PERSONNELLES

L'amalgame entre les croyances témoignant d'une dynamique de radicalisation violente et l'expression légitime de ses croyances personnelles est parfois vite fait. Par exemple, lorsqu'il s'agit de certitudes politiques, religieuses ou culturelles, il n'est pas toujours simple de distinguer l'opinion personnelle, la croyance légitime et la pensée extrémiste illustrative d'un processus de radicalisation.

En tant que gestionnaire, il est néanmoins primordial de faire la distinction entre ces notions afin de ne pas les confondre et d'adapter ses décisions et ses pratiques en conséquence. Il sera alors plus facile de mener à bien une stratégie réussie de prévention de la radicalisation menant à la violence.



## À RETENIR

***Radicalisation menant à la violence ≠ expression légitime des croyances personnelles***

- **La radicalisation violente**, c'est lorsqu'une personne adhère de manière absolue et non négociable à une croyance (politique, religieuse, culturelle, etc.) ou à une idéologie au point d'encourager, de faciliter ou d'utiliser la violence pour l'imposer ou la défendre. En d'autres termes, la radicalisation violente, c'est croire si fort à une idée qu'on en devient intolérant envers les autres, quitte à adopter des comportements haineux ou violents à leur égard.
- **L'expression légitime des croyances personnelles** est un concept opposé qui n'inclut pas cette idée de légitimation ou d'adoption de comportements haineux ou violents. Ainsi, on peut être un ardent défenseur d'une croyance (politique, religieuse, culturelle, etc.) ou d'une idéologie, sans nécessairement devenir intolérant envers les autres ou adopter des comportements haineux ou violents à leur égard.



**Radicalisation  
menant à la  
violence :  
un enjeu de  
responsabilité  
sociale pour  
les organisations**

Les organisations des secteurs privé et public représentent un réel milieu de vie et non pas un simple lieu de travail : c'est en ce sens qu'on leur reconnaît une responsabilité sociale envers leur personnel, leur clientèle et, plus largement, la société. Parce que la radicalisation menant à la violence constitue une problématique qu'on ne peut ignorer, sa prévention devient donc un enjeu d'importance qu'on ne peut faire reposer uniquement entre les mains du gouvernement ou des acteurs de la société civile : les gestionnaires d'établissement ont un rôle de premier plan en la matière. Leur engagement dans la lutte contre la radicalisation violente a une résonance qui va au-delà de leur seule entreprise pour s'étendre à la communauté dans son ensemble.

## 1. RISQUES ASSOCIÉS À LA RADICALISATION VIOLENTE EN MILIEU DE TRAVAIL

La radicalisation menant à la violence, si elle se manifeste en milieu de travail, génère des risques avérés – qu'il est plus facile de prévenir que d'enrayer.

### Risques pour la sécurité


La radicalisation violente en entreprise pose des risques pour la sécurité sur deux plans. D'une part, le personnel ou la clientèle peuvent être la cible d'actions haineuses ou violentes commises par les collaborateurs ou les collaboratrices qui se radicalisent. D'autre part, pour les organisations qui œuvrent dans un secteur stratégique (sécurité, énergie, transport, etc.) ou qui possèdent des infrastructures critiques, le risque est accru de devenir une cible toute désignée pour ces collègues en situation de radicalisation.

### Risques pour les relations de travail

La radicalisation menant à la violence peut nuire très directement au climat organisationnel et à la dynamique des relations entre les membres du personnel. Elle est en outre susceptible de compromettre le droit de chacun et de chacune à un milieu de travail exempt de harcèlement<sup>1</sup>.

### Risques pour la réputation de l'organisation

Les cas de radicalisation violente en milieu de travail peuvent entacher la réputation de l'entreprise si celle-ci y est publiquement associée ; si elle n'avait pas prévu une position préventive en amont ou qu'une absence de gestion de la situation est constatée par les autorités ou les médias, son image risque d'être altérée auprès de nombreux acteurs (clientèle, fournisseurs, actionnaires, grand public). Il importe donc d'être proactif en matière de radicalisation menant à la violence.



**Expression des croyances personnelles dans un milieu de travail : comment aborder adéquatement le sujet ?**

L'expression de ses croyances personnelles en milieu de travail est tout à fait normale : elle fait partie de la liberté d'expression légitime qui s'exerce au sein de tout collectif, qu'il s'agisse d'une organisation ou de la société en général.

**ATTENTION!**

L'expression de ses croyances personnelles (religieuses, politiques, idéologiques, etc.) en milieu de travail ne doit pas être assimilée à tort à une forme de radicalisation, surtout si elle ne sous-entend pas des comportements d'intolérance, d'hostilité ou de violence.

## /1. MANIFESTATION DES CROYANCES PERSONNELLES EN MILIEU DE TRAVAIL

L'affirmation de croyances personnelles au sein d'une organisation peut se manifester par :

- des demandes d'accommodement;
- des pratiques personnelles de nature :
  - religieuse (par ex., le port d'un signe religieux visible),
  - politique (par ex., un drapeau associé à une allégeance politique),
  - idéologique (par ex., des repas exclusivement végétariens).

Ceci n'est toutefois pas sans limites.

### ATTENTION!

La libre expression ne saurait dériver vers des actes de discrimination, de pression, de prosélytisme, d'intimidation, d'agression ou de violence.

## /2. GESTION DE L'EXPRESSION DES CROYANCES PERSONNELLES AU SEIN DES ORGANISATIONS

Les gestionnaires doivent avoir les outils adéquats pour interpréter correctement les situations où la distinction entre « radicalisation menant à la violence » et « expression des croyances personnelles » n'est pas claire<sup>2</sup>, et pour agir de façon pertinente et avisée à leur propos.

En effet, une mauvaise décision peut être lourde de conséquences, tant pour l'organisation que pour les personnes concernées. Ainsi, le congédiement d'un employé considéré à tort comme « radicalisé », alors qu'il exprime légitimement ses croyances personnelles, pourrait s'avérer discriminatoire en vertu de la loi en plus de léser l'individu visé.

Dans ce contexte, le **cadre juridique** doit servir de premier guide dans la prise de décision. Il existe au surplus un certain nombre de **balises pratiques** afin de gérer adéquatement les interventions et la mise en place d'accommodements raisonnables, s'il y a lieu.

### /3. CADRE JURIDIQUE: QUE DIT LE DROIT ?

Plusieurs dispositions législatives et principes juridiques encadrent les décisions et les comportements d'un employeur et de son personnel quant à l'expression des croyances personnelles dans le milieu de travail.

- **Liberté d'expression et liberté de religion**

Les libertés d'expression et de religion constituent des droits fondamentaux consacrés dans la législation relative aux droits de la personne. Le salarié jouit du plein exercice de ces libertés, lesquelles doivent néanmoins être conciliées avec le pouvoir de direction de l'employeur.

- **Droit à l'égalité**

Le droit à l'égalité prohibe notamment le traitement défavorable d'une personne par rapport à une autre en raison de ses convictions (vraies ou supposées). Toutes les décisions des gestionnaires doivent être régies par un principe de non-discrimination au regard des convictions politiques ou religieuses.

Bien que le concept de radicalisation (menant à la violence) ne soit pas directement évoqué dans la législation du travail, certains principes juridiques trouvent application dans un tel contexte.

- **Radicalisation non violente**

Toute radicalisation n'est pas nécessairement violente et ne nécessite pas le même traitement. Lorsqu'un membre du personnel démontre des

comportements potentiellement radicaux sans pour autant promouvoir ou utiliser la violence, il ne s'agit pas là de comportements punissables par la loi. Il demeure cependant possible pour les gestionnaires de sanctionner un membre du personnel dont les comportements entravent la mission principale de l'entreprise, sa sécurité ou l'organisation du milieu de travail: les décisions prises doivent malgré tout respecter les libertés fondamentales de la personne en question.

- **Prosélytisme**

Le prosélytisme désigne tout comportement qui vise à susciter l'adhésion d'un individu ou d'un groupe d'individus à une croyance ou à une doctrine politique, religieuse ou autre. Les gestionnaires doivent se montrer vigilants lorsqu'un membre du personnel manifeste des comportements prosélytiques sur son lieu de travail ou lorsqu'il utilise ses fonctions pour le faire (et ce, même en dehors des heures de travail). Il n'existe pas de principes juridiques clairs et rigides à cet égard et les employeurs se doivent de trouver un équilibre entre vigilance et discernement.

- **Menaces, discours et comportements haineux**

Dans le cas où les croyances se manifestent par des menaces, des discours ou des comportements haineux, ceci peut constituer un acte criminel et, donc, être punissable par la loi. Ainsi, l'employé qui (1) profère des menaces, (2) encourage le génocide, (3) incite publiquement à la haine ou (4) fomenté volontairement la haine se rend coupable d'infractions prévues au *Code criminel*.

#### /4. GESTION DE L'EXPRESSION DES CROYANCES PERSONNELLES : BALISES GÉNÉRALES

En raison de ses croyances personnelles ou des pratiques qui en découlent, un membre du personnel pourrait demander un accommodement pour pouvoir effectuer son travail dans le respect de ses convictions. La question de l'**accommodement raisonnable** peut donc se poser pour le ou la gestionnaire.

De la même façon, il est possible qu'un membre du personnel adopte des comportements qui vont à l'encontre des pratiques et des normes en vigueur au sein de l'organisation. Dans un tel cas, il y a aussi lieu de vérifier si les circonstances justifient l'octroi d'un accommodement raisonnable<sup>3</sup>.

- **Droit à l'égalité**

Le droit à l'égalité est garanti par la législation en matière de droits de la personne, notamment par la charte québécoise des droits et libertés. L'employeur a donc l'obligation de montrer son ouverture à des mesures adaptées aux croyances personnelles sincères de son personnel – incluant les croyances religieuses.

- **Recherche commune d'une solution**

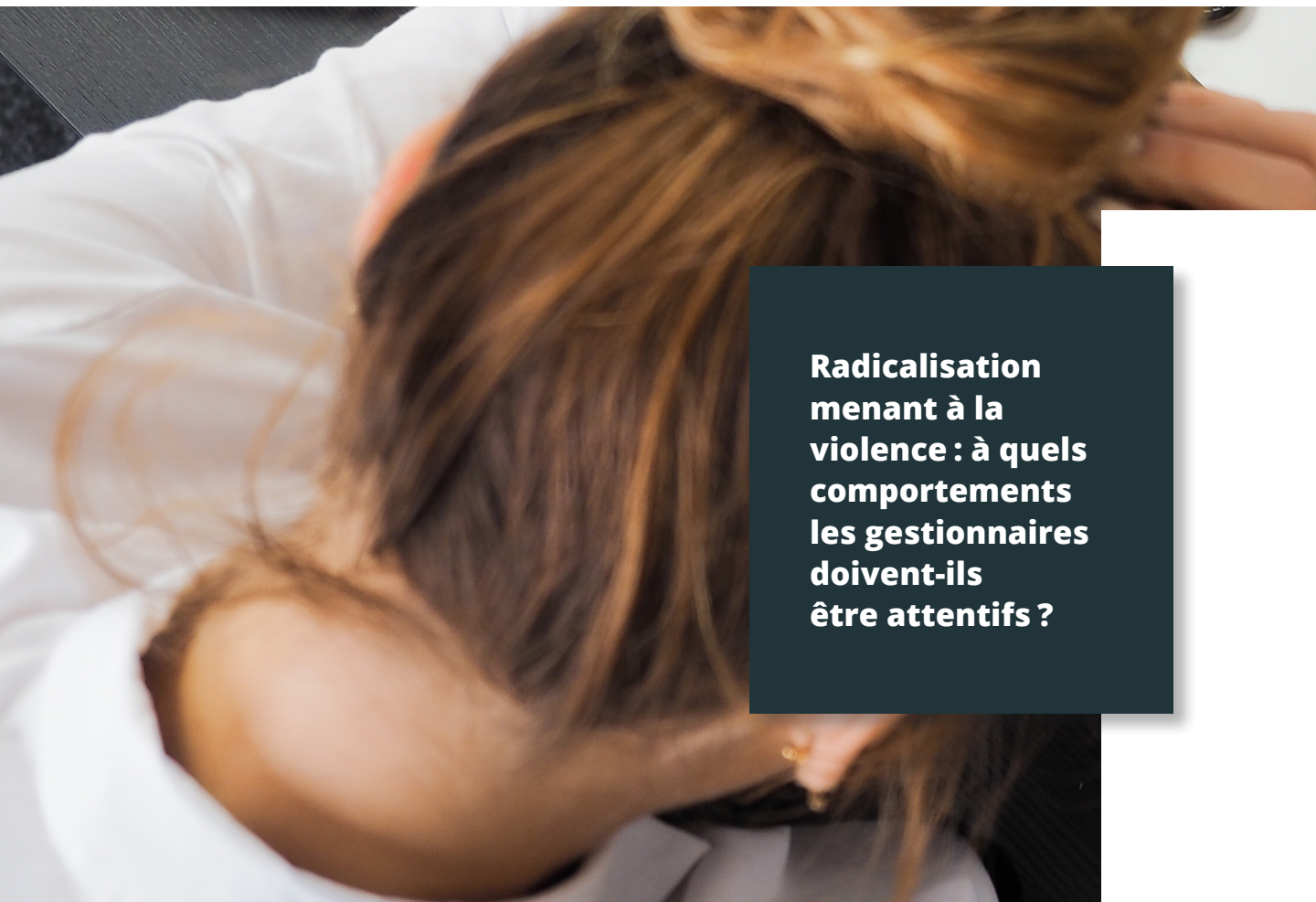
Lorsqu'une croyance personnelle sincère est en jeu et que celle-ci empêche l'employé de se conformer aux politiques ou aux exigences de son milieu de travail, il convient de tenter d'élaborer, ensemble, une solution. La participation du syndicat ou des ressources humaines à cet exercice, le cas échéant, pourrait être de mise.

#### ATTENTION!

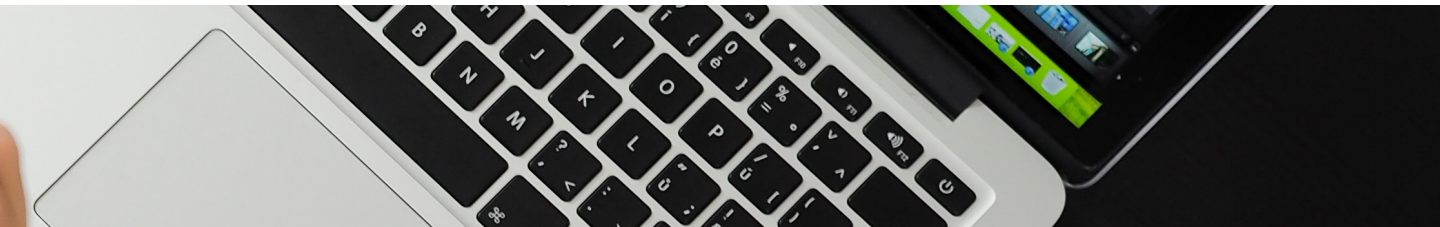
Malgré l'existence de balises générales, il faut rappeler que chaque cas est un cas d'espèce qui doit être évalué en fonction des circonstances particulières de l'emploi et du milieu de travail.

- **Contrainte excessive**

Ce devoir d'accommodement de la part de l'employeur cesse toutefois en présence d'une « contrainte excessive » : l'employeur n'est pas tenu d'accorder un aménagement particulier lorsque celui-ci cause des perturbations importantes, entrave l'exploitation de l'entreprise ou entraîne des dépenses déraisonnables. Par ailleurs, les accommodements raisonnables ne doivent pas engendrer des situations discriminatoires ou attentatoires à l'égard des droits d'autres membres du personnel (par exemple, le refus de travailler avec un collègue du fait de son sexe ou de son origine ethnique).



**Radicalisation  
menant à la  
violence : à quels  
comportements  
les gestionnaires  
doivent-ils  
être attentifs ?**



Il n'existe pas de profil type ni de parcours type d'une personne en situation de radicalisation : chaque situation est unique.

Néanmoins, certains comportements constituent des indicateurs d'un processus possible de radicalisation menant à la violence, notamment des changements soudains ou des revendications exagérées au nom de croyances personnelles.

Pour soutenir les gestionnaires dans leur évaluation, le CPRMV a créé un outil spécialisé, le « Baromètre des comportements »<sup>4</sup>, qui permet de se sensibiliser aux comportements de rupture souvent associés à la radicalisation. Des exemples sont donnés ci-dessous ; ils doivent cependant être mis en contexte pour servir l'évaluation avec justesse :

- Rejet des règles et des codes de vie du milieu professionnel en raison de croyances idéologiques, politiques ou religieuses.
- Refus de côtoyer des collègues à cause de leur genre (posture et propos sexistes).
- Désintérêt soudain pour son activité professionnelle ou absentéisme répété non justifié.

- Légitimation de l'emploi de la violence devant ses collègues pour défendre une cause ou une idéologie.
- Demande inhabituelle d'effectuer des heures supplémentaires.
- Vente d'objets personnels pour financer une cause ou une idéologie.
- Partage, sur le lieu de travail, de forums, de vidéos en ligne ou de sites extrémistes violents, etc.

#### ATTENTION !

Les exemples ci-dessus et les comportements listés dans le « Baromètre des comportements » ne sont pas exhaustifs. De plus, ils ne devraient servir que de guides et ne pas mener à des conclusions hâtives.

Il est conseillé de rechercher l'aide de ressources compétentes ou de contacter les professionnels du Centre de prévention de la radicalisation menant à la violence.



## Traitement d'une situation potentielle de radicalisation en milieu de travail

Traiter une situation potentielle de radicalisation dans un milieu de travail nécessite beaucoup de tact et une sensibilité accrue du ou de la gestionnaire.



*Il s'agit d'aborder la situation avec une attitude ouverte, bienveillante, respectueuse et non stigmatisante pour le collaborateur ou la collaboratrice faisant l'objet de préoccupations. Nous suggérons six étapes à suivre si une situation de radicalisation violente est soupçonnée.*

### /1. EXPLORATION DE LA SITUATION SIGNALÉE

Afin d'être en mesure d'aborder adéquatement la situation dans toute sa complexité et ses nuances, il faut d'abord essayer, en toute objectivité, de recueillir des informations pour éclairer la situation :

- Quelles sont les croyances mises de l'avant ?
- A-t-on remarqué des changements soudains de comportements ?
- Observe-t-on des comportements présentés dans le « Baromètre des comportements » ?
- Y a-t-il des signes de légitimation de la violence ?

Le travail de collecte d'informations autour d'une situation potentielle de radicalisation ne doit pas se faire dans une perspective d'enquête et, encore moins, d'accusation. Plus l'employé concerné ressentira un climat de suspicion ou d'inquiétude à son égard, plus il sera susceptible de s'isoler, voire de camoufler les comportements pouvant inquiéter ses pairs ; et cela, c'est sans compter l'effet que de telles attitudes pourraient avoir sur son bien-être psychologique et sa performance au travail.

#### ATTENTION!

Il est essentiel d'assurer l'accompagnement – à l'interne, mais également à l'externe si nécessaire – de l'employé ayant signalé la situation, le cas échéant, ou de toute autre personne impliquée.

## /2. PRÉPARATION DE LA RENCONTRE AVEC L'EMPLOYÉ

Que la situation se révèle avérée ou non, les impacts d'une telle rencontre peuvent être importants pour l'employé concerné. Il est donc essentiel de respecter ces quelques consignes :

- Avoir toutes les informations en main.
- Faire preuve d'une extrême prudence dans l'analyse de la situation.
- S'assurer que la situation visée ne cache pas un conflit potentiel au sein du personnel.
- Éviter d'attirer l'attention des autres membres du personnel sur la situation rapportée ou sur l'employé visé afin de prévenir toute stigmatisation.
- Rester calme et ne pas dramatiser la situation afin de ne pas alerter inutilement le personnel et de ne pas le déstabiliser.

## /3. TENUE DE LA RENCONTRE ET EXPLORATION DE LA SITUATION

La rencontre doit être vue comme un moment pour échanger sur la situation, pour la comprendre et l'éclaircir. Il est indispensable de créer un lien de confiance : la personne doit sentir qu'elle peut parler sans crainte d'être jugée ou de subir des représailles.

Tout en écoutant l'employé, il faut s'assurer de :

- Nommer franchement la problématique qui fait l'objet de la rencontre, sans rien occulter ou cacher.
- Offrir une écoute attentive et impartiale, en laissant de côté les jugements personnels<sup>5</sup> pour se concentrer sur la légitimité des explications, des commentaires et des réactions.
- Examiner les préoccupations de l'employé et essayer de les comprendre afin de trouver des solutions adaptées.
- Éviter la stigmatisation de l'employé et de ses propos : en effet, le désavouer ouvertement peut conduire à un renforcement de ses comportements ainsi qu'à un isolement identitaire.

Il est possible que plusieurs rencontres avec l'employé soient nécessaires.

### ATTENTION!

S'il le souhaite, le gestionnaire peut se faire accompagner de spécialistes en matière de radicalisation menant à la violence.

#### /4. ANALYSE DE LA SITUATION

Après avoir tenu une première rencontre, que faire ?

- Comparer les informations recueillies à celles décrites dans le « Baromètre des comportements » du CPRMV : les comportements observés démontrent-ils davantage une tendance non significative, préoccupante, inquiétante ou alarmante ? Le jugement du gestionnaire ou celui d'un expert doit se superposer aux observations effectuées.
- Éviter de porter seul un tel dossier. Selon la structure de l'entreprise et ses processus internes, le gestionnaire n'hésitera pas à inclure d'autres personnes (supérieur, professionnel en ressources humaines, spécialiste externe) dans sa démarche d'analyse : multiplier les regards permet d'affiner le diagnostic, d'obtenir des confirmations ou des infirmations, et de mieux gérer une situation délicate ou de crise.

#### /5. DÉFINITION D'UN PLAN D'ACTION

##### Expression des croyances personnelles

Si l'analyse de la situation a permis de conclure que les comportements observés relèvent de l'affirmation de croyances personnelles et non pas d'un processus de radicalisation menant à la violence, le gestionnaire doit alors :

- Orienter ses interventions de façon à respecter le cadre légal prévu à cet effet<sup>6</sup> ainsi que les règles et les pratiques de l'entreprise.

- Accorder un accommodement raisonnable, s'il y a lieu<sup>7</sup>.
- Rendre compte de l'analyse de la situation aux personnes concernées par les comportements de l'employé<sup>8</sup>, si le gestionnaire le juge nécessaire.

##### Radicalisation menant à la violence

Si l'analyse de la situation a permis de conclure que les comportements observés relèvent d'un processus de radicalisation menant à la violence, le plan d'intervention doit permettre d'améliorer les comportements qui ont un impact sur la performance et le climat de travail. Il remplira ainsi les objectifs suivants :

- Aider l'employé radicalisé ou en voie de radicalisation, en faisant appel pour cela aux ressources internes ou externes, psychosociales, d'ordre communautaire ou professionnel.
- Impliquer l'employé dans la recherche de solutions, afin de le rendre responsable de ses résultats.
- Préciser les mesures qui seront appliquées si les résultats escomptés ne sont pas atteints.
- Harmoniser le rapport avec les autres membres du milieu de travail.
- Encadrer les questions idéologiques soulevées par la situation.

S'il le juge nécessaire, le gestionnaire pourra rendre compte des résultats aux personnes concernées par les comportements de l'employé.



## /6. SUIVI

Le suivi se fait sur deux plans :

- Vérification des progrès de l'employé : il s'agit de s'assurer que l'employé chemine bien dans son processus de désengagement et qu'il a toutes les ressources nécessaires pour le faire ; il faut également voir à ce qu'il tende vers les résultats attendus.
- Mise en place des mesures promises : si des engagements ont été pris par le gestionnaire envers l'employé, il est important de les instaurer rapidement et, entre-temps, d'informer l'employé des avancées réalisées. Ne pas respecter les engagements pris risque de nourrir les frustrations et de mettre à mal le processus de désengagement.

### **ATTENTION!**

Une intervention strictement punitive à l'égard d'un membre du personnel en situation de radicalisation peut avoir pour conséquence directe d'aggraver sa situation personnelle et d'accroître la problématique de radicalisation.

C'est pourquoi, si une mesure punitive doit être légitimement imposée, il est important qu'elle puisse s'accompagner d'un plan adéquat de soutien et d'accompagnement.



## Intervention face à une situation potentielle de radicalisation en milieu de travail : quoi retenir ?

Les processus de radicalisation menant à la violence se manifestent de différentes façons : les situations ne présentent donc pas toutes des gestes ou des actions justifiant un congédiement immédiat. Au contraire, il est possible de mettre en place des plans d'intervention qui permettront non seulement de favoriser le désengagement de la personne radicalisée, mais également de participer à une ouverture bienveillante au regard de la diversité et à une solidarité de groupe qui ne peuvent être que bénéfiques à l'harmonie sociale.



### *Principes de base à retenir pour faciliter la prise en charge d'un membre du personnel radicalisé*

Rester calme et ne pas réagir de façon excessive à la situation.

Choisir un moment opportun et un lieu judicieux pour favoriser la discussion.

Faire preuve de respect, d'écoute et d'empathie pour créer une relation de confiance avec l'employé.

Éviter la confrontation directe et ne pas chercher à remettre en cause les valeurs et les croyances de la personne.

S'assurer que l'intervention ne nourrit pas un climat de paranoïa ou de suspicion dans le milieu de travail, ce qui pourrait conduire à une stigmatisation ou à une mise à l'écart de l'employé concerné.

Respecter ses limites afin de ne pas poser un geste ou tenir un discours qui aggraverait la situation.

Faire appel aux ressources disponibles (internes et externes) pour enrichir sa compréhension de la situation, toujours dans le respect des normes de confidentialité.

## Prévention de la radicalisation menant à la violence en milieu de travail

Lorsqu'il y a processus de radicalisation violente, la promesse du vivre-ensemble est remise en question. Afin de prévenir les sentiments de frustration, d'injustice, de stigmatisation ou de discrimination, les gestionnaires doivent se montrer proactifs et œuvrer à l'amélioration globale du milieu de travail.

Ainsi, il est recommandé d'intégrer la radicalisation menant à la violence comme un enjeu organisationnel et de réfléchir aux actions de prévention pouvant s'inscrire dans les démarches déjà engagées au sein de l'organisation.

Le tableau qui suit présente des exemples d'actions qui peuvent être mises de l'avant en ce sens<sup>9</sup>.



### *Actions de prévention de la radicalisation menant à la violence en milieu de travail*

---

Encourager un dialogue inclusif dans le respect des croyances de chacun.

---

Favoriser un climat organisationnel axé sur l'ouverture et la tolérance.

---

Avoir une politique de gestion et de valorisation de la diversité.

---

Établir des balises internes de gestion des situations liées à l'expression des croyances personnelles. Diffuser, au sein de l'organisation, l'information sur les modalités retenues.

---

Former les acteurs de l'organisation les plus susceptibles d'être aux prises avec des situations de radicalisation (ressources humaines, membres de la direction, personnel de sécurité, etc.).

---

Mettre en place des activités de prévention, d'information et de sensibilisation.

**Pourquoi  
devrais-je  
communiquer  
avec le Centre de  
prévention de la  
radicalisation  
menant à  
la violence ?**

La radicalisation violente est un phénomène complexe. Le CPRMV mène de nombreux projets de recherche à ce propos et s'attache à la conception de programmes de prévention, d'intervention et de formation s'adressant à différents milieux.

Les professionnels du CPRMV forment une équipe interdisciplinaire, habilitée à :

- **vous soutenir,**
- **vous conseiller,**
- **vous accompagner,**

en fonction de votre réalité et de vos besoins.

Si cela est opportun, nous pouvons également vous orienter vers d'autres services et ressources d'aide disponibles dans la communauté.

**ATTENTION!**

SI VOUS CRAIGNEZ POUR LA SÉCURITÉ DE  
L'EMPLOYÉ OU POUR AUTRUI,  
**APPELEZ LE 911.**



## Notes

- 1 Plusieurs articles de loi portent sur ce point : l'article 2087 C.c.Q. exige que l'employeur prenne « les mesures appropriées [...] en vue de protéger la santé, la sécurité et la dignité du salarié » (Code civil du Québec, 1er juin 2018); l'article 51 LSST prévoit que l'employeur « doit prendre les mesures nécessaires pour protéger la santé et assurer la sécurité et l'intégrité physique du travailleur » (Loi sur la santé et la sécurité du travail, 1er juin 2018); l'article 81.19 L.n.t. stipule que l'employeur « doit prendre les moyens raisonnables pour prévenir le harcèlement psychologique et, lorsqu'une telle conduite est portée à sa connaissance, pour la faire cesser » (Loi sur les normes du travail, 1er juin 2018); le harcèlement discriminatoire est par ailleurs visé à l'article 10.1 de la Charte des droits et libertés de la personne : RLRQ, chapitre C-12.
- 2 Voir à cet effet la section 1.3. du présent guide : Distinction entre radicalisation violente et expression des croyances personnelles.
- 3 La Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse du Québec a élaboré un guide de formation sur l'obligation d'accommodement raisonnable en entreprise, que l'on peut consulter à l'adresse suivante : [<http://cdpdj.qc.ca/fr/formation/accommodement/Pages/index.html>].
- 4 Pour plus d'informations, consulter le dépliant « Baromètre des comportements : comment reconnaître la radicalisation menant à la violence », disponible sur le site Web du Centre de prévention de la radicalisation menant à la violence : [[https://info-radical.org/wp-content/uploads/2016/07/BAROMETRE\\_FR\\_CPRMV\\_2016-1.pdf](https://info-radical.org/wp-content/uploads/2016/07/BAROMETRE_FR_CPRMV_2016-1.pdf)].
- 5 Idées préconçues, perceptions faussées, stéréotypes, etc.
- 6 Voir la section 3.3. du présent guide : Gestion de l'expression des croyances personnelles au sein des organisations.
- 7 Voir la section 3.4. du présent guide : Gestion de l'expression des croyances personnelles : balises générales.
- 8 Par exemple, si la situation a été signalée par un collègue, il vaut mieux le rencontrer pour lui faire part des observations effectuées et des engagements qui ont été pris.
- 9 Cette liste n'est pas exhaustive : elle gagnera à être personnalisée à la réalité de l'entreprise par les ressources internes et externes familiarisées avec la radicalisation violente.

## Sources

ARCAND, Sébastien. «Prévenir les conflits liés à la diversité: l'interculturel comme pratique de gestion», *Gestion*, vol. 31, no 4, p. 216-223.

ATZENI, Maurizio. «Conflict Evolution at FIAT: Workers' Radicalization and Company Repression», p. 106-129, dans Maurizio ATZENI, *Workplace Conflict: Mobilization and Solidarity in Argentina*, Londres, Palgrave Macmillan, 2010, 171 p.

BOSSET, Pierre, [Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse]. *Les fondements juridiques et l'évolution de l'obligation d'accommodement raisonnable*, Québec, Éditions Yvon Blais, 2007, 16 p.

COMMISSION DES DROITS DE LA PERSONNE ET DES DROITS DE LA JEUNESSE. *Guide d'accompagnement: Traitement d'une demande d'accommodement*, [En ligne], juillet 2018. [cdpdj.qc.ca/fr/formation/accommodement/Pages/index.html] (Consulté le 14 septembre 2018).

DELBECQUE, Éric. «L'entreprise à l'épreuve du terrorisme international», *Sécurité et stratégie*, vol. 28, no 4, 2017, p. 30-36.

GAVRANCIC, Ana, François COURCY et Jacques PROULX. «Comment superviser une équipe de travail diversifiée?», *Gestion*, vol. 34, no 2, 2009, p. 68-74.

HONORÉ, Lionel. «L'entreprise et les managers face à la radicalisation religieuse au travail», *Management & Avenir*, vol. 8, no 90, 2016, p. 39-59.

MAISON ROUGE, Olivier (de). «La gestion du fait religieux en entreprise à l'épreuve de la radicalisation», *Sécurité globale*, vol. 2, no 10, 2017, p. 167-174.

MAZIÈRES, Olivier (de). «La prévention de la radicalisation violente: organisation de l'État et rôle du secteur privé», *Sécurité et stratégie*, vol. 4, no 24, 2016, p. 5-12.

QUÉBEC. *Charte des droits et libertés de la personne: RLRQ, chapitre C-12, à jour au 1<sup>er</sup> juin 2018*, [Québec], Éditeur officiel du Québec, 2018.

QUÉBEC. *Code civil du Québec: RLRQ, chapitre CCQ-1991, à jour au 1<sup>er</sup> juin 2018*, [Québec], Éditeur officiel du Québec, 2018.

QUÉBEC. *Loi sur la santé et la sécurité du travail: RLRQ, chapitre S-2.1, à jour au 1<sup>er</sup> juin 2018*, [Québec], Éditeur officiel du Québec, 2018.

QUÉBEC. *Loi sur les normes du travail: RLRQ, chapitre N-1.1, à jour au 1<sup>er</sup> juin 2018*, [Québec], Éditeur officiel du Québec, 2018.

**LIGNE  
D'ASSISTANCE  
24/7**

Montréal : 514 687-7141  
Ailleurs au Québec : 1 877 687-7141  
**C'est confidentiel!**

[info-radical.org](http://info-radical.org)

Une réalisation de :



**CENTRE DE  
PRÉVENTION**  
DE LA RADICALISATION  
MENANT À LA VIOLENCE

Avec la participation de :

**CRHA**

Ordre des conseillers  
en ressources  
humaines agréés

# GUIDE D'INFORMATION

DESTINÉ AUX GESTIONNAIRES

