

## Prévenir la violence au travail Quoi au juste et comment ?

**S**elon le Bureau International du Travail (BIT, 1998), l'importance et la fréquence de la violence sur les lieux de travail seraient en augmentation dans beaucoup de pays. Toutefois, cette apparente montée de la violence ne serait pas sans lien avec la tendance sociale à en condamner les manifestations, notamment lorsqu'elles sont d'ordre physique. Pour contrer cette violence au travail, les pays sont de plus en plus nombreux à élargir les champs d'application du droit pénal, du droit du travail et de la législation en santé et sécurité du travail de façon à y insérer le problème de la violence au travail.

Bien que la violence puisse se manifester dans tous les milieux, il ressort dans le rapport du BIT que le milieu scolaire s'avère être un milieu particulièrement à risque notamment à cause de la multiplicité des gens avec lesquels le personnel entre en contact. En effet, les agressions peuvent survenir entre collègues de travail, entre la direction et le personnel, entre le personnel et les élèves ou encore avec les parents de ces mêmes élèves, sans compter que des personnes étrangères à l'établissement peuvent y circuler plus ou moins librement.

La violence peut revêtir différents visages allant de la menace au meurtre ; d'une manière plus précise, on tend à répertorier les actes violents en quatre catégories : verbale (médisance), physique (coup), psychologique (ignorer une personne) ou sexuelle (attouchement). Les effets de la violence peuvent se situer à différents niveaux, qu'il s'agisse de troubles psychiques ou psychosomatiques, de démotivation au travail, de baisse du rendement, d'augmentation de l'absentéisme, sans parler

dans certains cas de souffrance physique due à une blessure. Quant aux causes, on ne peut en cibler une seule, force est de reconnaître qu'elles relèvent de différentes sphères : contextes socio-économique, culturel, organisationnel et individuel. Mentionnons que les alliés les plus sûrs de la perpétuation de la violence sont la banalisation qui en est faite et le silence.

### POLITIQUE DE TOLÉRANCE ZÉRO

Les milieux de travail sont de plus en plus nombreux à se doter d'une politique de tolérance zéro. Bien que l'on ne puisse totalement se prémunir contre les diverses manifestations de violence au travail, il n'en demeure pas moins qu'il est possible d'en minimiser les probabilités d'apparition par l'implantation de mesures organisationnelles. Avant d'en suggérer, il faut d'abord circonscrire ce qui peut être considéré comme un acte violent.

Généralement, on considère l'agressivité comme étant une pulsion, un instinct d'autoconservation nécessaire à la survie ; c'est ce qui permet de se mobiliser pour satisfaire ses besoins, ou encore se défendre ou fuir lorsque nous sommes attaqués. Néanmoins, lorsqu'elle est mal canalisée, l'agressivité peut avoir des conséquences destructrices pour autrui, voire même autodestructrices. Par contre, lorsque l'agressivité est exprimée à travers une saine affirmation de soi, ceci permet de faire connaître adéquatement ses insatisfactions à son interlocuteur. Il y a un conflit lorsque deux personnes (ou groupes) sont en désaccord et que les parties adoptent des comportements non préjudiciables à la dignité ou l'intégrité des personnes (ou groupes) impliquées lors de

l'affrontement. Le conflit dégénère en violence lorsque l'une ou l'autre partie désire imposer son point de vue à l'autre en cherchant à intimider, humilier ou ridiculiser l'autre partie. Quant au droit de gérance, disons tout d'abord qu'un gestionnaire a le droit et la responsabilité de transmettre un « feed-back » à ses employés concernant leur rendement, et cela, bien sûr, même si l'évaluation est négative. Néanmoins, l'évaluation du rendement peut devenir un instrument de harcèlement si, par exemple, un gestionnaire critique négativement et constamment le travail d'un employé sans pour autant justifier son évaluation par des comportements posés par ce dernier.

Bien que chaque milieu doive établir sa propre définition de la violence, je vous en propose une : « Il y a violence quand, dans un milieu de travail, un individu ou un groupe d'individus, par des actions ou par des menaces, porte atteinte, de manière intentionnelle ou non intentionnelle, à l'intégrité ou à la sécurité physique ou psychologique d'un individu ou d'un groupe d'individus » (CSN, 1997, p. 1). Toutefois, il faut préciser que, selon les auteurs, la notion d'intentionnalité est précisée ou absente des définitions. Précisons aussi que la perception n'est pas étrangère à la reconnaissance de la violence. Par conséquent, le seuil de tolérance à la violence peut varier d'une personne à l'autre en fonction de son niveau de sensibilité. Pour cette raison, il est important que le milieu se donne des normes claires de ce qu'il considère comme étant des comportements non acceptables en milieu scolaire et qu'il les fasse connaître à tout le monde.

## LA RESPONSABILITÉ DE TOUS ET DE CHACUN

La lutte contre la violence est la responsabilité de tous et de chacun. Mais on se rend compte de plus en plus que l'efficacité de la lutte tient notamment à un engagement sincère de la haute direction et à travers elle, de ses représentants, les cadres. Le premier pas réside dans la reconnaissance de l'existence de la violence et dans la mise en place de moyens de prévention centrés sur le milieu de travail et sur les individus.

Selon la documentation recensée, il semble que certaines conditions doivent être présentes si l'on veut maximiser l'efficacité d'un programme de prévention de la violence en milieu de travail. Ces conditions sont : l'engagement de la direction des commissions scolaires et des directions d'école, l'implication des employés et de leur syndicat respectif, la reconnaissance du phénomène et de l'importance d'agir, une définition large de la violence pour englober ses différentes manifestations, l'adoption d'une politique de « tolérance zéro », souscrire à une démarche proactive plutôt que réactionnelle, favoriser une approche éducative et pas seulement disciplinaire, prendre au sérieux et consigner chaque incident (incluant menaces), développer une attitude de vigilance et agir promptement. Aussi, le traitement des plaintes doit présenter les caractéristiques de confidentialité, d'impartialité et de protection des victimes et se montrer soucieux d'aider les parties en cause à résoudre leur différend.

## UN PROGRAMME BIEN ARTICULÉ

Le programme de prévention doit comporter une politique. Pour ce faire, il est important de constituer un comité et de délimiter son champ de juridiction. Ce comité veillera à rédiger une version préliminaire de la politique, laquelle fera l'objet d'une consultation auprès des différentes instances organisationnelles, mais également auprès du personnel enseignant et non enseignant. À la suite de ces consultations, le comité se chargera de la rédaction finale de la politique ainsi que de l'élaboration des outils (formulaire du rapport d'incident, grille d'analyse des incidents). Puis, le comité veillera à ce que la politique, laquelle inclura un plan d'intervention de crise, soit diffusée auprès de toutes les personnes concernées (incluant élèves et parents d'élèves). Finalement, le comité recevra et traitera les plaintes et s'assurera de la mise à jour régulière de la politique.

Afin de maximiser les effets de la politique, il serait important de mettre en place d'autres actions au niveau organisationnel en apportant les correctifs nécessaires pour améliorer le climat et la sécurité à l'intérieur et à l'extérieur de l'établissement, en installant, par exemple, une caméra-vidéo sur le stationnement. Au niveau des pratiques administratives il serait important de faciliter l'intégration des nouveaux et leur présenter la politique, d'encourager les personnes à rapporter tous les comportements violents incluant les menaces, d'effectuer régulièrement un rappel de la politique

auprès de tous, de favoriser la résolution du problème au niveau le plus près possible des protagonistes, de fournir aide et soutien, d'évaluer régulièrement le programme et apporter les correctifs nécessaires. Au niveau des compétences interpersonnelles, il faut un apprentissage des signes avant-coureurs de violence, de comportements d'affirmation de soi et de désamorçage de la violence. En implantant ce genre de mesures, le phénomène de la violence au travail devrait être grandement réduit, voire même pratiquement éliminé.

### PROJET-PILOTE SUR LA PRÉVENTION DE LA VIOLENCE AU TRAVAIL EN MILIEU SCOLAIRE

Au cours de l'année scolaire 2000-2001, la Direction de la santé publique de la région de Québec et le Département des relations industrielles de l'Université Laval, en collaboration avec la Centrale des syndicats du Québec et la Fédération des commissions scolaires du Québec, ont élaboré un projet d'intervention sur la violence au travail en milieu scolaire. Ce projet est mené de façon expérimentale auprès de quatre établissements scolaires.

En mai dernier, à Longueuil, lors d'un colloque organisé par la FCSQ sur la santé mentale et la violence au travail en milieu scolaire, les gestionnaires des ressources humaines de toutes les commissions scolaires ont reçu de l'information sur ce projet.