



ADMQ | Association des
directeurs municipaux
du Québec

Présente

Le Harcèlement

sous toutes ses formes : connaître pour reconnaître, agir pour prévenir



Cahier du participant | Printemps 2021

Formateurs : Hugues Simard, psychologue, et Sophie Gaudreau, psychologue

Gratuit pour les membres

FORMATEURS

Hugues Simard est psychologue du travail et des organisations. Il agit depuis plusieurs années comme formateur et consultant sur différents sujets tels que: les employés à défis, le harcèlement psychologique au travail, le leadership agile, le climat de travail et la gestion de conflit. Il travaille dans le monde municipal depuis près de 7 ans où il intervient auprès des employés, des gestionnaires et des élus. Au fil des ans, il a développé une passion pour ce monde complexe et hors du commun.

Sophie Gaudreau, psychologue organisationnelle depuis 2010. Mme Gaudreau œuvre dans le réseau de la santé depuis 2010, au sein d'une équipe spécialisée en transfert de connaissances. Elle est aussi consultante pour Développement Optimum Services-Conseils depuis 2012. Mme Gaudreau détient une expertise en élaboration et dispensation de formation, dans divers domaines : collaboration, communication, travail d'équipe, gestion de conflits, etc. À travers ses mandats, Mme Gaudreau met de l'avant une approche d'accompagnement, afin d'atteindre une responsabilisation optimale et des résultats durables, tout en positionnant l'humain au cœur.



« Ce projet est réalisé grâce au soutien financier de la CNESST par son [Programme visant la lutte contre le harcèlement psychologique ou sexuel dans les milieux de travail](#). »

Objectifs de la formation

- Être en mesure de démystifier le harcèlement
- Être en mesure de coordonner un processus de plainte harcèlement
- Être en mesure de prévenir le harcèlement
- Amorcer un plan d'action vers l'implantation d'une culture de tolérance zéro en termes de harcèlement

Retour sur les questions préparatoires

Quelles sont vos attentes par rapport à la formation?

Quelles sont vos préoccupations comme DG par rapport au harcèlement en milieu de travail?

Objectif 1 | Être en mesure de démystifier le harcèlement

Activité 1 | Les bonnes pratiques en matière de gestion et prévention du harcèlement

En sous-groupes de 5 personnes, vous devez élaborer des éléments de réponses aux deux questions suivantes à partir des éléments soulevés dans la jurisprudence dans l'affaire Tremblay c. Municipalité de l'harmonie.

Q1 Quelles sont les actions que la plaignante aurait pu mettre de l'avant afin de régler ce problème avant qu'il ne dégénère en harcèlement?

Q2 Quelles sont les actions que la municipalité aurait pu mettre de l'avant avant que la situation ne dégénère en harcèlement?

Retour en plénière

Que retenez-vous au terme de cet objectif?

Objectif 2 | Être en mesure de coordonner un processus de plainte harcèlement

TABLEAU CHRONOLOGIQUE DES ÉVÈNEMENTS

Évènements	Date de l'évènement	Lieu de l'évènement	Évènements / Faits (décrire l'évènement)	Conséquences sur le salarié	Témoins / Pièces à l'appui de l'évènement
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					

* Chacun des évènements pouvant constituer du harcèlement doivent être énumérés.

TABLEAU DES RECOURS EN MATIÈRE DE HARCÈLEMENT AU TRAVAIL

Recours	Législation	Prescription	Procédure (étapes à suivre)	Tribunal compétent
Plainte pour harcèlement psychologique (employé non syndiqué)	Art. 123.6 LNT	2 ans de la dernière manifestation (art. 123.7 LNT)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plainte par écrit à la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST) 2. Enquête de la CNESST (123.8 LNT) 3. Possibilité de médiation à la CNESST (123.10 LNT) 4. En l'absence d'entente entre les parties, la plainte est déférée au Tribunal administratif du travail (art. 123.9 et 123.12 LNT) 5. Audition <p>*Noter que l'employeur à qui est dénoncée une situation d'harcèlement psychologique par un salarié a l'obligation de faire enquête et prendre les moyens nécessaires pour le faire cesser (art. 81.19 LNT).</p>	Tribunal administratif du travail (TAT)
Plainte pour harcèlement psychologique (employé syndiqué)	80.20, al. 1 LNT et dispositions de la convention collective visant le recours en harcèlement psychologique	2 ans de la dernière manifestation (art. 123.7 LNT)	Dépôt d'un grief par le syndicat qui sera par la suite déféré à un arbitre de grief (81.20, al. 1 LNT; 100 <i>Code du travail</i>)	Arbitre de grief ou TAT, si salarié non admissible au recours de la convention collective
Plainte pour harcèlement discriminatoire	Art. 10.1 et 49 de la Charte québécoise	2 ans depuis le dernier fait pertinent (art. 77 de la Charte)	1. Porter plainte par écrit à la Commission des droits de la	Tribunal des droits de la personne

Recours	Législation	Prescription	Procédure (étapes à suivre)	Tribunal compétent
			personne et des droits de la jeunesse (art. 74 Charte) 2. Enquête de la Commission 3. Possibilité de négociation ou arbitrage (art. 78 Charte) 4. Possibilité pour la Commission de saisir le tribunal, ou si refus de celle-ci, pour le plaignant (80, 8 et 82 Charte) 5. Audition	* À noter qu'il doit obligatoirement avoir une discrimination au sens de l'art. 10 de la <i>Charte québécoise</i> à défaut de quoi le TDP n'est pas compétent, donc ne peut pas entendre le recours
En responsabilité civile pour indemnisation d'un préjudice subi découlant de harcèlement	1457, 1463 et 2087 Code civil du Québec	3 ans (2925 CcQ)	Dépôt d'une demande introductive d'instance en réparation du préjudice	Cour du Québec ou Cour supérieure selon montant exigé
Diffamation	Art. 4 et 49 Charte québécoise	1 an à partir de la connaissance de l'atteinte (2929 CcQ)	Dépôt d'une demande introductive d'instance en réparation du préjudice	Cour du Québec ou Cour supérieure selon montant exigé
Injonction	Art. 49 et 509 et ss. du Code de procédure civile	Pour faire cesser une atteinte en cours (donc le harcèlement)	Dépôt d'une demande d'injonction démontrant notamment le harcèlement et le préjudice irréparable nécessitant une intervention rapide de la cour	Cour supérieure (33 Cpc)

Que retenir de cet objectif?

Objectif 3 | Être en mesure de prévenir le harcèlement

Réflexion personnelle

Êtes-vous en mesure d'identifier des signes précurseurs de harcèlement dans votre municipalité?

Outil
Analyser un conflit

1. Personnes impliquées et types de conflit

Qui sont les personnes directement impliquées dans le conflit?

De quel type de conflit s'agit-il?

Conflit interpersonnel

Conflit intergroupe

Conflit intragroupe

Autre : personne dont le comportement pose problème

2. Objet du conflit

Quel est l'objet du conflit, sur quoi porte-t-il? Dans la description du conflit, il est important de s'en tenir aux faits et aux comportements observables tout en évitant les jugements de valeur et les rumeurs.

3. Charge émotionnelle de chaque personne impliquée dans le conflit (le faire pour chaque personne).

Est-ce que la personne ressent des manifestations (physiques, psychologiques) telles que du stress, lorsqu'elle est en présence de (ou pense à) une des personnes impliquées dans le conflit?

Est-ce que la personne pense fréquemment aux personnes impliquées dans le conflit ou au dernier incident? Ces pensées peuvent survenir à divers moments de la journée, et même en dehors du travail.

Est-ce que la personne perd ses moyens ou, au contraire, s'emporte en présence des personnes impliquées dans le conflit?

Quels sont les principaux sentiments éprouvés par la personne?

4. Impacts du conflit

Quels effets positifs et négatifs ce conflit a-t-il sur chacune des personnes impliquées?

Quels sont les effets positifs et négatifs sur l'équipe ou sur l'organisation, s'il y a lieu?

Est-ce que le conflit a des impacts sur le travail?

5. Tentatives de solutions

Qu'est-ce que les personnes impliquées ont fait pour tenter de résoudre le conflit?
Décrire avec précision les actions entreprises : quand, comment, et avec quels résultats.

6. Dynamique de l'interaction conflictuelle

6.1 Décrire avec précision un événement récent qui représente bien la dynamique de l'interaction conflictuelle. Soyez spécifique en ne vous référant qu'à des comportements observables.

6.2 Décrivez la dynamique de l'interaction conflictuelle. Comment chaque personne agit et réagit?

Action	Réaction	Effet
Quand la personne (A) fait ou dit...	La personne (B) réagit en...	Cela a pour effet de... sur la personne (A) ou sur la relation
Quand la personne (B) fait ou dit...	La personne (A) réagit en...	Cela a pour effet de... sur la personne (B) ou sur la relation

6.3 Est-ce qu'il y a des éléments (pression exercée par le reste de l'équipe, satisfaction d'un besoin d'une des personnes impliquées, etc.) qui contribuent à ce que les personnes impliquées dans le conflit conservent les comportements qui alimentent le conflit (voir n° 4 : impacts positifs)?
Quels avantages chacune des parties tire-t-elle du conflit?

6.4 Quel est le style de gestion de conflits adopté par chacune des parties?

Évitement

Affrontement

Négociation

Accommodation

Collaboration

7. Soutien possible

7.1 Est-ce qu'une des parties a demandé de l'aide?




Si oui, quels ont été les résultats?



7.2 Quels sont les devoirs (responsabilités) des parties impliquées? Le DG, le maire, les élus, etc.

7.3 Quel rôle le DG doit-il jouer dans cette situation?
Qu'en est-il pour chacune des parties impliquées?

7.4 À titre de DG, est-ce que j'ai les ressources (ex : connaissances, outils, temps, conditions, etc.) pour agir? Suis-je la bonne personne? Dois-je demander le soutien d'un tiers (avocat, ADMQ, CNT, etc.)?

Cinq (5) techniques de règlement d'un conflit.

TECHNIQUES	ÉVITER Retrait/abandonner	NÉGOCIER Négociateur/concéder	COLLABORER Gagner/gagner
POSTULATS	Les différents sont si profonds qu'on ne peut les régler. Ça fait partie de la vie. Suppose une attitude essentiellement passive. Personne ne peut sortir vainqueur. 	Il n'est jamais possible de satisfaire tout le monde. On recherche une solution mutuelle acceptable. 	Le conflit ni bon ni mauvais. La façon de régler revêt une importance capitale. Il faut trouver les causes, discuter et comprendre. 
QUAND Y RECOURIR	Le problème est sans importance. Les chances de succès sont minimales ; on a besoin de temps. Les autres sont mieux placés pour régler le problème. Les retombées du conflit risquent d'être trop coûteuses.	Le but est d'arriver à un compromis, chacun perd un peu pour gagner. Aucune des parties n'a de puissance vs l'autre. On veut trouver une solution.	Les objectifs sont trop importants pour être compromis. Les parties sont interdépendantes. On veut résoudre les problèmes fondamentaux.
MISE EN ŒUVRE	Axée sur le renoncement de gains personnels. Échange de neutralité et recours au silence, à l'abandon et/ou à la remise à plus tard.	Demande des habiletés à négocier, persuader, échanger, s'adapter. Les règles du jeu sont connues ; elles servent à accélérer le règlement.	Toutes les parties sont prêtes à s'engager. Atmosphère de cordialité, confiance et sincérité. On recherche une solution commune et l'esprit en est un d'équipe.
STRATÉGIE	Laisser le temps suivre son cours.	Processus démocratique.	Les parties cherchent à atteindre buts et objectifs.

TECHNIQUES	AFFRONTER Gagner/perdre 	ACCOMMODER Céder/perdre 
POSTULATS	Les intérêts peuvent être très différents. Le conflit est inévitable. Le règlement suppose une lutte de pouvoir.	Négliger ses propres buts au profit des buts d'autrui. Utilisation de techniques altruistes. Les conflits mettent à dure épreuve les relations humaines.
QUAND Y RECOURIR	Situation d'urgence qui exige des mesures rapides. Les autres méthodes ont échoué. La situation inspire de la méfiance. Il est nécessaire de se protéger contre les abus.	Le résultat est plus important pour l'autre. On veut préserver l'harmonie. On veut obtenir des « crédits » pour l'avenir.
MISE EN ŒUVRE	Axée sur la force et les aptitudes. Le but est de sortir vainqueur du conflit plutôt que de chercher la meilleure solution.	Recherche d'apaisement. Préservation des relations. Renoncement de ses buts et objectifs. Recherche d'atmosphère joviale.
STRATÉGIE	Persuasion agressive. Coercition. Force (pouvoir, statut)	Oubli des différents. Impact sur les bonnes relations. Rationalité dans l'action.

Outil
Rencontre de collaboration

Principes facilitants

1. Traiter séparément les questions de personnes et les questions de fond : ne pas personnifier le conflit
2. Se centrer sur les intérêts en jeu, plutôt que sur les positions
 - Exemple de position : culture vs environnement
 - Exemple d'intérêt : budget équilibré, services du citoyen, etc.
3. Explorer un large éventail de solutions avant de prendre une décision
4. Choisir les solutions à partir de critères objectifs sur lesquels on s'entend d'abord
5. Étudier les solutions en se préoccupant de l'avantage mutuel
6. Régler les différends ou malentendus et accepter la présence de désaccords

Préparation d'une rencontre de collaboration

Avant la rencontre

- Analyser le conflit (utiliser au besoin l'outil « Analyser un conflit »)
- Inviter la ou les personnes concernées en mentionnant le but de la rencontre
 - Participants : Les personnes directement impliquées dans le conflit
- Rôles :
 - Bien clarifier votre rôle à jouer durant la rencontre en tenant compte des responsabilités inhérentes à votre poste (ex. aider une des personnes à préparer la rencontre, y participer comme facilitateur, etc.)
 - Déterminer le rôle des personnes impliquées
- Déterminer ce qu'on attend personnellement de la rencontre
- Prévoir ce qu'on va dire pour contextualiser la rencontre (éléments historiques pertinents)
- Préparer une rétroaction, s'il y a lieu (voir la formulation « offrir une rétroaction »)
- Préparer le lieu de la rencontre (tranquille, insonorisé) et la durée (de 20 à 45 minutes)

<p>Pendant la rencontre</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Intégrer l'autre dans l'échange pour établir un objectif commun : <ul style="list-style-type: none"> ○ « Je voudrais discuter de la manière dont nous travaillons ensemble. Qu'en dis-tu? » ○ « Je voudrais d'abord t'exposer ma vision du problème, ensuite j'aimerais entendre la tienne. Ça te convient? » • Se placer en mode de dialogue et d'écoute active et utiliser vos habiletés relationnelles afin de saisir la vision de l'autre : <ul style="list-style-type: none"> ○ Reformuler (ex. « Donc, si je comprends bien... ») ○ Affirmer son désir de tenir compte de l'autre et de clarifier son objectif ○ S'excuser, s'il y a lieu, et diminuer les réactions défensives • Adopter les comportements adéquats : <ul style="list-style-type: none"> ○ Mettre l'accent sur les points d'accord et sur les solutions ○ Rester calme, tolérer l'ambiguïté ○ Parler de manière à être compris (clairement et concrètement) ○ Rechercher la rétroaction (ex. « Qu'est-ce que tu en penses? ») et tolérer les silences ○ Être conscient de la réaction/émotion suscitée chez moi et chez l'autre lors de l'échange • Conclure la rencontre : <ol style="list-style-type: none"> 1. S'entendre sur des actions, sur les suites à venir 2. Se satisfaire d'un petit changement concret (au lieu de viser un changement abstrait global) 3. Faire un lien avec le ou les objectifs préalablement fixés, si possible
-----------------------------	--

Offrir une rétroaction

Outil Pour composer un feed-back constructif

1-J'apprécie (comportement généralement apprécié)

2-Par contre, je trouve plus difficile lorsque.... (comportement observable que j'aimerais voir modifié)

3-Ceci a pour effet.... (Impact que ce comportement pour moi, émotion que je ressens et effets sur mon travail)

4-J'apprécierais beaucoup si..... (mes attentes et nouveau comportement observable souhaité)

5-Qu'est-ce que tu en penses? (Se mettre en mode écoute et laisser l'autre personne s'exprimer)

6-Suite aux échanges, quels seraient nos engagements réciproques pour améliorer la relation.
(Noter ce qui sera fait de part et d'autre)

Le feed-back constructif s'adresse au comportement
et ne juge pas la personne!

Réflexion personnelle

Dans quel type de situation avez-vous de la difficulté à garder votre contrôle?
À vous contenir?

Que reprenez-vous au terme de cet objectif?

Objectif 4 | Amorcer un plan d'action vers l'implantation d'une culture de tolérance zéro en termes de harcèlement

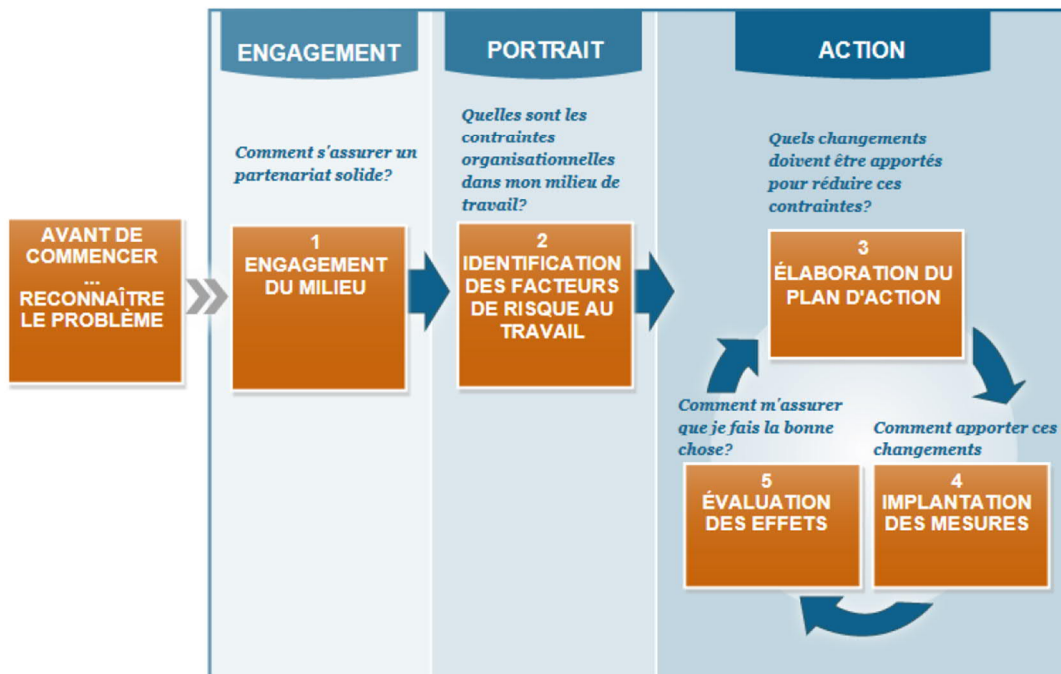


Voici les outils provenant du site de l'IRSSST (Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail).



La démarche

APPRENEZ A PREVENIR LA VIOLENCE EFFICACEMENT!



www.irsst.qc.ca/prevention-violence



NOM DE L'ÉTABLISSEMENT OU DE L'ENTREPRISE

Les différentes parties reconnaissent la nécessité de s'engager mutuellement par écrit dans une démarche participative de prévention primaire sur la violence en milieu de travail dont les modalités et les différentes étapes sont présentées dans un document annexé au présent formulaire. Cet engagement volontaire assure tant au personnel qu'aux représentants patronaux, syndicaux ou représentants d'employés ou de gestionnaires non syndiqués que les mesures suivantes seront réalisées :

- a) Identification des facteurs de risque du travail et détermination des priorités d'action;
- b) Accompagner nom de l'établissement ou de l'entreprise dans ses projets de changements qui en découleront

MODALITÉS

1. Au sein de nom de l'établissement ou de l'entreprise, un comité sera désigné ou mis sur pied pour réaliser cette démarche. Ce comité comptera parmi ses membres :
 - nombre représentant(s) de la direction;
 - nombre employés;
 - nombre représentant(s) du(des) syndicat(s) ou des employés.

Ce comité sera responsable de la réalisation des objectifs susmentionnés.

2. Les parties s'engagent à nommer un responsable de la coordination de la démarche dans l'établissement ou l'entreprise : nom du responsable
3. La direction de l'établissement consent à dégager et, au besoin, remplacer le personnel pour assister aux rencontres prévues ainsi que pour assurer le suivi de la démarche.
4. Les parties s'engagent à appuyer la mise en œuvre des mesures qui auront été retenues dans le plan d'action en lien avec les objectifs susmentionnés.

DURÉE

La présente entente est valide pour une période s'échelonnant de date à date.

EN FOI DE QUOI, les parties ont signé le présent contrat d'engagement à ville, ce date d'aujourd'hui.

M. (Mme) nom en lettres moulées, représentant(e) du(des) syndicat(s) ou des employés

M. (Mme) nom en lettres moulées, représentant(e) de la direction, directeur général ou propriétaire



ÉTAPES DE LA DÉMARCHÉ	ACTIVITÉS DE CHACUNE DES ÉTAPES [Indiquez les activités prévues pour chacune des étapes. Vous pouvez vous inspirer de celles proposées et y ajouter les vôtres]	ÉCHÉANCIER [Prévoyez un échéancier pour chacune des activités ou un échéancier global pour l'ensemble de l'étape]	TEMPS DE DÉGAGEMENT [Indiquez le temps de dégagement nécessaire pour les employés]
1 Engagement du milieu	✓ Rencontre avec les gestionnaires et les représentants du personnel afin de vérifier l'intérêt de réaliser une démarche participative dans l'établissement		
	✓ Validation de leur adhésion et signature du contrat d'engagement (incluant l'échéancier de départ, selon le cas)		
	✓ Formation d'un comité paritaire (moyennes et grandes entreprises) et désignation des responsables		
	✓ Élaboration d'une stratégie de communication tout au long de la démarche et création des outils qui seront utilisés à cet effet (le cas échéant)		
2 Portrait facteurs de risque (identification des contraintes)	✓ Préparation des outils (questionnaire, guide d'entrevue, etc.) visant à réaliser un portrait des contraintes (facteurs de risque) dans l'organisation		
	✓ Première annonce du démarrage de la démarche dans l'ensemble de l'établissement		
	✓ Recueil des informations pour le portrait		
	✓ Synthèse des informations recueillies		
3 Élaboration du plan d'action	✓ Création d'un groupe de soutien à l'intervention (GSI) afin d'actualiser la démarche d'intervention participative*		
	✓ Priorisation des problèmes et des pistes de solution		
	✓ Présentation à la direction de l'établissement et aux employés		
	✓ Élaboration d'un plan d'action en identifiant les mécanismes d'évaluation et de suivi		
4 Implantation et suivi des mesures	✓ Implantation des mesures retenues dans le plan d'action		
	✓ Suivi périodique à court, moyen et long terme		
	✓ Consultations ponctuelles et diffusion du suivi du plan d'action dans l'ensemble de l'organisation		
	✓ Démarche de réflexion globale (bilan) sur l'ensemble du processus à la fin de l'année		
5 Évaluation des effets	✓ Préparation des outils (questionnaire, guide d'entrevue, consultation par courriel, etc.) visant à évaluer les effets sur l'organisation du travail, ainsi que sur les facteurs de risque et la santé des travailleurs le cas échéant		
	✓ Recueil des informations pour l'évaluation des effets		
	✓ Compilation et présentation des résultats / Diffusion du bilan		
	✓		

* Le groupe de soutien à l'intervention (GSI) se compose de : X représentant(s) du(des) syndicat(s), X représentant(s) de la gestion, X employé(s).



Dans le cadre de la **Démarche participative de prévention primaire sur la violence en milieu de travail** qui a été entreprise au sein de **nom de l'entreprise**, nous sommes à la recherche de **volontaires** prêts à **s'impliquer activement** dans le comité paritaire responsable de la mise en œuvre de cette démarche. Ce comité sera composé de :

- nombre représentant(s) de la direction;
- nombre employés;
- nombre représentant(s) du (des) syndicat(s) ou des employés.

Les activités du comité paritaire consisteront à :

1. Identifier les facteurs de risque de violence dans le milieu de travail et déterminer des cibles d'action prioritaires;
2. Élaborer et présenter à la direction de l'établissement un plan d'action en identifiant les mécanismes d'évaluation et de suivi;
3. Effectuer le suivi de l'implantation des mesures du plan d'action tout en informant l'ensemble du personnel des travaux entrepris;
4. Assurer une planification des travaux entrepris dans le cadre de cette démarche avec ceux de tout autre comité pertinent;
5. Voir à ce que les mesures mises de l'avant soient toujours appliquées à moyen et long terme.

Nous recherchons des personnes qui :

- ✓ Connaissent le milieu de travail;
- ✓ Possèdent une bonne crédibilité auprès de leurs collègues ainsi qu'un bon leadership;
- ✓ Sont présents assidûment sur les lieux de travail.

L'employeur mettra en place les conditions suivantes pour faciliter la participation du personnel:

- Libération des membres du comité paritaire pour participer aux rencontres et effectuer les tâches nécessaires à la réalisation de la démarche selon les conditions suivantes : inscrire ici le nombre de jours de libération ou les modalités choisies.
- inscrire ici les autres conditions

Si vous êtes intéressés à faire partie du comité paritaire, ou si vous désirez proposer la candidature d'un collègue, vous n'avez qu'à compléter les informations demandées ici-bas et à remettre cette feuille à **coordonnateur/trice de la démarche**.

Votre nom :

Poste/mandat occupé :

Vos coordonnées :

Je me porte volontaire pour faire partie du comité paritaire :

Je désire proposer la candidature des personnes suivantes comme membres du comité paritaire :

1) Nom de la personne :
Poste/mandat occupé :

2) Nom de la personne :
Poste/mandat occupé :

Vous pouvez transmettre ces informations par téléphone, par télécopieur ou par courriel **avant le date limite de soumission des candidatures à :** coordonnées du/de la coordonnateur/trice de la démarche



DIRECTIVES : Inscrire les facteurs de risque présents dans votre entreprise. Des exemples sont proposés pour vous inspirer. Vous pouvez les reprendre ou non selon qu'ils s'appliquent à votre entreprise. Utilisez l'annexe de ce document pour mieux connaître ces catégories.

IDENTIFICATION DES FACTEURS DE RISQUE

CHARGE DE TRAVAIL (DEMANDE PSYCHOLOGIQUE)	AUTONOMIE DÉCISIONNELLE	SOUTIEN SOCIAL	RECONNAISSANCE AU TRAVAIL
<input type="checkbox"/> Manque de temps pour réaliser les tâches <input type="checkbox"/> Répartition inégale du travail entre les employés <input type="checkbox"/> Travail souvent interrompu <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Manque de consultation des employés <input type="checkbox"/> Utilisation inadéquate des compétences <input type="checkbox"/> Procédures limitant l'initiative des employés <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Difficultés de collaboration entre les employés <input type="checkbox"/> Climat de compétition <input type="checkbox"/> Manque de disponibilité des supérieurs <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Moyens de reconnaissance du travail des employés limités (ex. activités, symbole pour souligner l'ancienneté, etc.) <input type="checkbox"/> Perspectives de promotions limitées <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>Notes</p>	<p>Notes</p>	<p>Notes</p>	<p>Notes</p>

DIRECTIVES : 1) Reprendre les facteurs de risque identifiés à la page précédente.

2) Évaluer selon leur priorité les facteurs de risque en cochant dans la colonne de droite (voir la légende ici-bas).

Priorisation des facteurs de risque et identification de facteurs de protection			
Facteurs de risque	Priorité (cochez)*		
	Élevée	Moyenne	Faible
Précision/groupe concerné	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Précision/groupe concerné	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Précision/groupe concerné	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Précision/groupe concerné	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Précision/groupe concerné	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Précision/groupe concerné	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Précision/groupe concerné	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

***Légende :**

- **PRIORITÉ ÉLEVÉE**= facteur de risque MAJEUR qui affecte les équipes de travail au quotidien, ou de façon importante, et qui doit être discuté en premier
- **PRIORITÉ MOYENNE**= facteur de risque important, qui a un impact non négligeable sur les équipes de travail, et qui devra être réglé assez rapidement
- **PRIORITÉ FAIBLE**= facteur de risque identifié dans l'organisation qui devra être examiné, mais à plus long terme

DIRECTIVES : Inscrire les éléments présents dans votre entreprise sur lesquels vous pouvez vous appuyer pour mettre en place des mesures (exemples : politiques internes, programmes de prévention, comité de santé et de sécurité, présence de leaders, etc.)

Facteurs de protection

Inscrire les éléments présents sur lesquels vous pouvez vous reposer.

Inscrire les éléments présents sur lesquels vous pouvez vous reposer.

Inscrire les éléments présents sur lesquels vous pouvez vous reposer.

Inscrire les éléments présents sur lesquels vous pouvez vous reposer.

Inscrire les éléments présents sur lesquels vous pouvez vous reposer.

Inscrire les éléments présents sur lesquels vous pouvez vous reposer.

Inscrire les éléments présents sur lesquels vous pouvez vous reposer.

Inscrire les éléments présents sur lesquels vous pouvez vous reposer.



ANNEXE

GRANDES CATÉGORIES DE FACTEURS DE RISQUE

Charge de travail (demande psychologique)

Réfère :

- ✓ à la quantité de travail;
- ✓ aux exigences intellectuelles requises (complexité);
- ✓ aux contraintes de temps.

Autonomie décisionnelle

Réfère :

- ✓ au contrôle sur le travail (implique l'autonomie et la participation aux décisions);
- ✓ à la possibilité d'être créatif, d'utiliser et de développer ses compétences au travail.

Soutien social

De la part des :

- ✓ collègues : esprit d'équipe, degré de cohésion dans le groupe, assistance et collaboration dans l'accomplissement des tâches;
- ✓ supérieurs : disponibilité, soutien des employés.

Reconnaissance au travail

Différentes façons de reconnaître les efforts d'ordre :

- ✓ monétaire (un salaire suffisant);
- ✓ social (l'estime et le respect);
- ✓ organisationnel (la sécurité d'emploi et les perspectives de promotion).



Indiquer le nom de l'entreprise a entrepris le entrer une date une **Démarche participative de prévention primaire sur la violence en milieu de travail**. Cette démarche vise à prévenir de façon durable la violence dans le milieu de travail, tout en contribuant à l'amélioration du climat de travail et de la santé et sécurité des travailleurs de façon générale. Pour réaliser cette démarche et agir en prévention, nom de l'entreprise s'inscrit dans une **perspective d'amélioration de l'organisation du travail***. Dans le cadre de cette démarche, certains problèmes prioritaires doivent être identifiés et des solutions pour les résoudre doivent être élaborées.

Pour ce faire, le comité responsable de cette démarche, soit nom donné au comité paritaire, souhaite **connaître votre point de vue, à la fois sur les difficultés que vous rencontrez au quotidien, et sur les solutions qui seraient, à votre avis, les plus appropriées pour éliminer à la source ou réduire les risques de violence**. Nous vous présentons une liste de problèmes éventuels, qui ont déjà été identifiés dans l'entreprise et auxquels vous pouvez faire face dans votre milieu de travail/secteur/direction, ainsi qu'une liste de solutions possibles.

Dans les deux cas, nous vous demandons de :

1. Identifier à l'aide d'un « X » les éléments prioritaires, soit :
 - les trois problèmes qui vous semblent les plus importants dans votre milieu de travail;
 - les trois pistes de solution qui, selon vous, contribueraient davantage à améliorer votre travail.
2. Compléter, au besoin, chacune de ces listes avec d'autres éléments si ceux suggérés ne correspondent pas à votre expérience.

<p>Problèmes que vous pouvez rencontrer dans l'organisation du travail :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <input type="checkbox"/> Exemple 1 de problème 2. <input type="checkbox"/> Exemple 2 de problème 3. <input type="checkbox"/> Exemple 3 de problème 4. <input type="checkbox"/> Exemple 4 de problème 5. <input type="checkbox"/> Exemple 5 de problème <p>Inscrire ici vos notes</p>	<p>Solutions possibles qui contribueraient à améliorer votre travail :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <input type="checkbox"/> Exemple 1 de solution 2. <input type="checkbox"/> Exemple 2 de solution 3. <input type="checkbox"/> Exemple 3 de solution 4. <input type="checkbox"/> Exemple 4 de solution 5. <input type="checkbox"/> Exemple 5 de solution <p>Inscrire ici vos notes</p>
---	---

Autres commentaires :

Nous vous invitons à déposer votre réponse endroit réservé à cet effet **avant le** date limite de la réponse à la consultation. Cette démarche est confidentielle, mais vous serez informés des résultats globaux de cette consultation par indiquer le moyen privilégié.

Si vous avez besoin de plus de renseignements concernant la démarche en cours, n'hésitez pas à contacter :
nom et coordonnées du/de la coordonnateur/trice de la démarche

*On entend par « **organisation du travail** » les caractéristiques de l'environnement de travail au quotidien, comme la charge de travail, les communications, les façons de faire et les outils de travail, les rapports avec les supérieurs ou collègues, les formes de reconnaissance, l'autonomie dans le travail. etc.

DIRECTIVES : Se servir de la **Grille d'identification des facteurs de risque et de protection (PV 2 A, 2^e page)**. La section « Coûts associés et ressources nécessaires » sert à **bien évaluer ce que les mesures envisagées nécessitent avant** même l'élaboration du plan d'action. Au besoin utiliser plus d'une feuille si vous manquez d'espace.

CIBLE D'ACTION PRIORITAIRE	MESURE ENVISAGÉE ET PUBLIC-CIBLE	COÛTS ASSOCIÉS ET RESSOURCES NÉCESSAIRES
<p><i>Exemple :</i></p> <p>1. Améliorer le partage de l'information dans les équipes</p>	<p><i>Exemple :</i></p> <p>Mesures pour l'équipe du secteur X :</p> <p>1a. Tenir des rencontres d'équipe hebdomadaires</p> <p>1b. Créer un espace dans l'Intranet pour échanger des informations</p>	<p><i>Exemple :</i></p> <p>1a. Obtenir l'assentiment du supérieur immédiat, réserver une salle, prévoir le temps de rencontre dans l'horaire des employés, etc.</p> <p>1b. Obtenir l'approbation du service informatique, prévoir les coûts engendrés par l'utilisation de l'Intranet, identifier une personne pour tenir à jour les informations, etc.</p>
<p>1.</p>	<p>1a.</p> <p>1b.</p> <p>1c.</p>	<p>1a.</p> <p>1b.</p> <p>1c.</p>
<p>2.</p>	<p>2a.</p> <p>2b.</p> <p>2c.</p>	<p>2a.</p> <p>2b.</p> <p>2c.</p>

DIRECTIVES : Se servir du **Processus d'identification de mesures**. Au besoin utiliser plus d'une feuille si vous manquez d'espace.

Plan d'action pour l'année inscrire ici l'année, **couvrant la période de** date **à** date.

CIBLE D'ACTION	MESURE RETENUE ET PUBLIC-CIBLE *Quelle mesure et qui est ciblé?	RESPONSABLE	ÉCHÉANCIER	INDICATEURS DE SUIVI *Quels sont les critères qui vous permettent d'évaluer si la mesure retenue a eu du succès? (ex. : employés rejoints par la mesure, modifications concrètes dans certaines procédures, etc.)	SUIVI APRÈS nombre MOIS *Où en sommes-nous? Quelles sont les suites à donner? Y a-t-il des changements à apporter?
1.	1a.				
	1b.				
2.	2a.				
	2b.				



DIRECTIVES : Se servir du Canevas de plan d'action (PV 3 – A) pour la fiche de suivi.

Cible d'action n° numéro de la cible	
Nom de la cible le nom de la cible	
Mesures retenues et public-cible <ul style="list-style-type: none"> ✓ inscrire le numéro de la mesure (ex. 1a) ainsi que son nom et le public-cible ✓ inscrire le numéro de la mesure (ex. 1a) ainsi que son nom et le public-cible ✓ inscrire le numéro de la mesure (ex. 1a) ainsi que son nom et le public-cible 	
Budget	Ressources nécessaires

Tâches	Responsable	Échéancier	Réalisé
			<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>

Date	État des travaux (où nous en sommes)	Suivi (suites à donner)	Échéance



DIRECTIVES : Ce bilan reprend les cibles d'action définies dans le document : Canevas de plan d'action (PV 3 – A).

Date du bilan : insérer ici la date où le bilan est complété

1. Cible d'action : nom de la cible		
<p>Mesures implantées</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Inscrire ici les mesures prévues pour la cible qui ont été implantées ✓ Idem ✓ Idem 	<p>Mesures en cours d'implantation</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Inscrire ici les mesures prévues pour la cible qui sont en cours d'implantation ✓ Idem ✓ Idem 	<p>Mesures non retenues</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Inscrire ici les mesures prévues pour la cible qui n'ont pas été retenues ✓ Idem ✓ Idem
Bilan d'implantation de la cible		
<p>Facteurs contraignants</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inscrire ici les facteurs qui ont limité ou entravé l'implantation des mesures; pour ce faire, se servir de l'Annexe à la page suivante - Idem - Idem 	<p>Facteurs facilitateurs</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inscrire ici les facteurs qui ont facilité l'implantation des mesures; pour ce faire, se servir de l'Annexe à la page suivante - Idem - Idem 	<p>Quels changements à apporter pour la suite?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inscrire ici les changements à apporter pour la poursuite de la démarche en tenant compte des facteurs facilitateurs et contraignants - Idem - Idem
2. Cible d'action : nom de la cible		
<p>Mesures implantées</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Inscrire ici les mesures prévues pour la cible qui ont été implantées ✓ Idem ✓ Idem 	<p>Mesures en cours d'implantation</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Inscrire ici les mesures prévues pour la cible qui sont en cours d'implantation ✓ Idem ✓ Idem 	<p>Mesures non retenues</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Inscrire ici les mesures prévues pour la cible qui n'ont pas été retenues ✓ Idem ✓ Idem
Bilan d'implantation de la cible		
<p>Facteurs contraignants</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inscrire ici les facteurs qui ont limité ou entravé l'implantation des mesures; pour ce faire, se servir de l'Annexe à la page suivante - Idem - Idem 	<p>Facteurs facilitateurs</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inscrire ici les facteurs qui ont facilité l'implantation des mesures; pour ce faire, se servir de l'Annexe à la page suivante - Idem - Idem 	<p>Quels changements à apporter pour la suite?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inscrire ici les changements à apporter pour la poursuite de la démarche en tenant compte des facteurs facilitateurs et contraignants - Idem - Idem



ANNEXE

À l'issue du projet ASC, nous avons été en mesure de répertorier l'ensemble des facteurs ayant facilité ou au contraire ayant entravé la mise en place des interventions visant à réduire la violence au travail, ainsi que la démarche dans son ensemble. Ces facteurs peuvent se distinguer en **deux catégories** :

1. Certains facteurs sont liés au **contexte du milieu de travail**, c'est-à-dire à ce qui caractérise le milieu de travail, les événements et les circonstances qui surviennent et changent la dynamique dans le milieu;
 - **Parfois, le pouvoir des acteurs sur ces facteurs est assez limité et ils doivent « composer avec », ou encore le prendre en considération dans la démarche de prévention**
Ex. : la refonte de l'équipe de direction impliquant une modification des mandats respectifs
2. Alors que d'autres facteurs sont plutôt liés au **processus**, à la mise en place de la démarche comme telle.
 - **C'est sur ces facteurs que les entreprises ont le plus de contrôle pour s'assurer du succès de leur démarche**
Ex. : l'implication des employés à toutes les étapes du processus

De possibles entraves à la démarche d'intervention

Facteurs liés au contexte du milieu de travail :

- ✓ Présence de méfiance dans l'ensemble de l'organisation;
- ✓ Contexte de relations de travail déjà tendu (ex. : négociations collectives difficiles);
- ✓ Manque de ressources humaines et financières;
- ✓ Adoption possible, durant le projet, de nouvelles orientations, politiques ou façons de faire;
- ✓ Détérioration possible des conditions de travail en cours de processus;

Facteurs liés au processus (à la mise en place de la démarche) :

- ✓ Changements possibles dans la composition des comités;
- ✓ Manque de pouvoir des participants au processus;
- ✓ Résultats qui ne vont pas toujours dans le sens prévu;
- ✓ Non implantation des mesures annoncées.

Des facteurs qui contribueront à faciliter la démarche

Facteurs liés au contexte du milieu de travail :

- ✓ Volonté réelle de faire « ensemble » et ouverture à vouloir travailler en partenariat;
- ✓ Culture de soutien de la haute direction déjà présente dans le milieu de travail;
- ✓ Présence d'acteurs disposant d'un bon leadership, de personnes prêtes à s'investir (tant chez les gestionnaires que chez les employés);

Facteurs liés au processus (à la mise en place de la démarche) :

- ✓ Engagement **FORMEL** de la direction et de chacun des paliers hiérarchiques, de même que celui des travailleurs ou de leurs représentants;
- ✓ Participation des employés à toutes les étapes du processus;
- ✓ Communication libre et transparente et rétroaction auprès de l'ensemble des travailleurs;
- ✓ Évaluation préalable des risques faite de façon rigoureuse (portrait) permettant le développement d'interventions adaptées à l'entreprise;
- ✓ Respect des engagements;
- ✓ Implantation rigoureuse et suivi des actions entreprises.



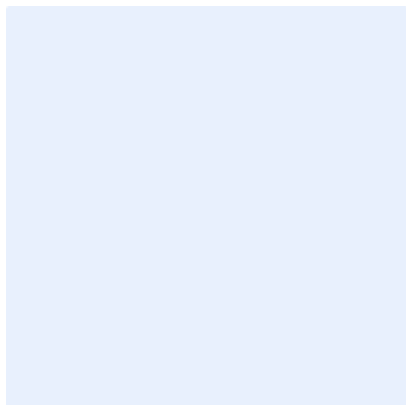
Dans le cadre de la démarche participative de prévention primaire sur la violence en milieu de travail, entamée le date de démarrage de la démarche, le nom de l'établissement souhaite vous consulter sur les changements qui ont eu lieu à la suite de l'implantation des mesures prévues au plan d'action.

Objectif : rappel de la cible d'action

Rappel des mesures :

- ✓ rappeler ici les mesures retenues pour la cible d'action
- ✓ rappeler ici les mesures retenues pour la cible d'action
- ✓ rappeler ici les mesures retenues pour la cible d'action

(IMAGE À AJOUTER)



IDENTIFICATION DES CHANGEMENTS DANS L'ORGANISATION DU TRAVAIL

1. **Quels sont les changements qui ont été implantés dans votre équipe/secteur/direction depuis le date de début d'implantation des mesures ?**

Nous vous invitons ici à dresser un inventaire de ces changements. Pour vous inspirer, voici des exemples de changements qui ont pu être implantés :

Inscrire ici les exemples retenus; au besoin, voir annexe à la fin du document

Inscrire ici les exemples retenus; au besoin, voir annexe à la fin du document

Inscrire ici les exemples retenus; au besoin, voir annexe à la fin du document

Description des changements :

Aucun changement

CONTEXTE D'IMPLANTATION

2. **Comment s'est déroulée la mise en œuvre de ces changements? Des obstacles ont-ils été rencontrés et si oui, lesquels?**

IMPACT SUR LE PERSONNEL

3. **Qui dans l'entreprise (groupes de travailleurs, secteurs, directions) est touché par ces changements? Cela représente combien de personnes environ?**
4. **À votre connaissance, comment ces changements sont perçus par les employés?**



Annexe

Document d'accompagnement interne réservé au comité

Les informateurs clés consultés peuvent être invités à compléter l'outil d'évaluation, ou être rencontrés en entrevue (individuelle ou de groupe) à l'aide des questions proposées.

*L'outil d'évaluation a été conçu pour évaluer l'impact d'une cible d'action, mais il peut être photocopié pour évaluer plusieurs cibles d'action prévues dans le plan d'action.

Ces **informateurs clés** doivent :

- ✓ Connaître le milieu de travail
- ✓ Être au fait des mesures implantées et visés par celles-ci
- ✓ Être bien positionnés dans l'entreprise pour avoir accès à l'information recherchée (ex. : président du syndicat, conseiller en SST, gestionnaire d'équipe, directeur d'un secteur, etc.)

Pour vous inspirer, voici plusieurs exemples de changements qui ont pu être implantés dans l'organisation du travail et qui peuvent être donnés en exemple dans l'outil d'évaluation. Ces changements dépendent bien sûr des mesures qui auront été prévues au plan d'action.

A Organisation du travail

- ✓ Révision des conditions de travail (ex : horaires de travail, congés...)
- ✓ Révision du contenu du travail du personnel (enrichissement des tâches et des postes)
- ✓ Modification de certaines procédures concernant les usagers ou les clients

B Aspects interpersonnels et soutien

- ✓ Implantation de nouvelles activités d'échange d'information entre le personnel (ex. : réunions d'équipe, réunions quotidiennes des supérieurs, etc.)
- ✓ Implantation de nouvelles activités de reconnaissance et de valorisation pour le personnel
- ✓ Accroissement de la présence des personnes en situation de gestion sur les lieux de travail

C Style de gestion

- ✓ Augmentation de la consultation du personnel
- ✓ Accroissement de la participation et de l'implication des travailleurs dans des dossiers les concernant (ex. : création d'un comité de travail)
- ✓ Élaboration d'un système de communication et d'information pour l'ensemble du personnel

D Développement des compétences et de la carrière

- ✓ Ajout de nouvelles activités de formation ou reprise d'activités de formation qui avaient été délaissées (ex. : formation sur le harcèlement, exercice d'évacuation, atelier, conférence, etc.)
- ✓ Bonification de l'encadrement du nouveau personnel (ex. : instauration d'un programme de mentorat, etc.)



Le nom de l'établissement a entamé dès le date de démarrage de la démarche **une démarche participative de prévention primaire sur la violence en milieu de travail. Dans l'optique de s'assurer que les mesures mises en œuvre dans le cadre de cette démarche produisent les effets escomptés, la direction souhaite consulter les employés et connaître leur opinion sur ces mesures.**

Au cours de période, **des mesures visant à** rappel de la cible d'action **ont été mises sur pied, soit :**

- ✓ rappeler ici les mesures retenues pour la cible d'action
- ✓ rappeler ici les mesures retenues pour la cible d'action
- ✓ rappeler ici les mesures retenues pour la cible d'action

1. Étiez-vous au courant que ces mesures ont été implantées dans votre organisation?

Oui Non ➔ **Passez à la question n° 4**

2. Si oui, êtes-vous globalement satisfait(e) de ces mesures?

Très satisfait(e) Plutôt satisfait(e) Plutôt insatisfait(e) Très insatisfait(e)

3. Selon vous, quel est l'impact de ces mesures dans votre **équipe/milieu** de travail?

Ces mesures contribuent-elles à **rappeler ici la cible d'action**?

Oui, tout à fait Oui, plutôt Non, pas vraiment Non, pas du tout

4. Avez-vous observé des changements dans les rapports au sein de votre **équipe/milieu de travail**, qu'ils soient liés ou non à ces mesures, au cours de période visée par le plan d'action?

Oui Non

Si oui, lequel ou lesquels :

**Merci de participer en grand nombre
à l'amélioration du bien-être du personnel**

Réflexion personnelle

À la lumière de la présente formation, qu'est-ce que je pourrais mettre en place dans la prochaine semaine pour prévenir le harcèlement?

Qu'est-ce qui (ou qui est-ce qui) pourrait me soutenir dans l'élaboration et la mise en œuvre du plan d'action?

Qu'est-ce qui représente un défi pour vous dans la mise en œuvre du plan d'action visant l'implantation d'une culture de tolérance zéro en termes de harcèlement?

Retour en sous-groupes

Que retenez-vous au terme de cet objectif?

Bibliographie

- ADLER, R. B., TOWNE, N. (1998). *Communication et interactions*, 2^e édition. Laval : Études vivantes.
- CENTRE DE SANTÉ ET DE SERVICES SOCIAUX - INSTITUT UNIVERSITAIRE DE GÉRIATRIE DE SHERBROOKE (CSSS-IUGS) (2007). *Promotion de la coopération au travail et de la prévention de toute forme de harcèlement*, Direction des ressources humaines et informationnelles, Politique d'établissement, CSSS-IUG de Sherbrooke, 11 p.
- COMMISSION DES NORMES DE L'ÉQUITÉ DE LA SANTÉ ET DE LA SÉCURITÉ DES TRAVAILLEURS [En ligne], 2021. [<https://www.cnesst.gouv.qc.ca/fr>] (Consulté le 1^{er} mars 2021)
- CORMIER, S. (2004). *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail*, Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, 188 p.
- DOLAN, S.L., et al. (2002). *Psychologie du travail et comportement organisationnel*, 2^e éd., Gaétan Morin Éditeur, 484 p.
- GUÉRARD, G. (2008). *Les conflits organisationnels : Restez maître du jeu!*, Éditions Yvon Blais, Cowansville, 357 p.
- FISHER, R. et W. URY (1991). *Getting to yes: Negotiating Agreement Without Giving In*, 2^e éd., Boston, Houghton Mifflin, 200 p. (trad. Comment réussir une négociation)
- INSTITUT DE RECHERCHE ROBERT-SAUVÉ EN SANTÉ ET EN SÉCURITÉ DU TRAVAIL. [En ligne], 2021. [<https://www.irsst.qc.ca>]. (Consulté le 1^{er} mars 2021)
- MARCEAU, J.-P. et ST-ARNAUD, Y. (2007). *Recadrage et accompagnement : une double tâche pour le professionnel*. *Revue québécoise de psychologie*, 28(1), 211-234.
- MORIN, A.J.S. (2005). *L'analyse et la gestion des conflits*, Sherbrooke : Université de Sherbrooke, document inédit.
- NADEAU, J. (2014). *Le harcèlement psychologique en milieu de travail : l'accès difficile à l'indemnisation*, Université Laval. Mémoire en droit, 46 p.
- PEACOCK, F. (1999). *Arrosez les fleurs, pas les mauvaises herbes : Une stratégie qui révolutionne les relations professionnelles, amoureuses et familiales*, Les Éditions de l'Homme, 156 p.
- RAYMACKERS, C. (2006). *Analyse d'une situation de conflit*, Sherbrooke : Centre de santé et de services sociaux — Institut universitaire de gériatrie de Sherbrooke, document inédit, 5 p.
- RAYMACKERS, C. et S. GAUDREAU (2011). *Anticiper et gérer les conflits selon les limites de ses responsabilités, en concertation avec le gestionnaire*, 1^{re} éd., sous la coordination de J. Lane et M. Massuard, *Programme de formation à l'accompagnement pour les conseillers cliniques*, Sherbrooke, Centre de santé et de services sociaux — Institut universitaire de gériatrie de Sherbrooke, 34 p.
- SASHKIN, M. (1995). *Inventaire des styles de gestion des conflits*, Traduction de Luc Brunet, document inédit.
- WHITMORE, J. (2003). *Le guide du coaching*. 3^e édition. Paris : Maxima.