



**ADMQ**  
STIMULER L'EXCELLENCE

Association des  
directeurs municipaux  
du Québec

# Le harcèlement sous toutes ses formes :

Connaître pour reconnaître

Agir pour prévenir

Hugues Simard,  
psychologue organisationnel



Sophie Gaudreau,  
psychologue organisationnelle



# Objectifs de la formation

- Être en mesure de démystifier le harcèlement
- Être en mesure de coordonner un processus de plainte de 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

# Processus de l'atelier

- Enrichir l'atelier par vos expériences personnelles et votre vécu émotionnel
- Mettre à profit l'intelligence du groupe
- Alternner entre les apprentissages théoriques et les exercices
- Utiliser le cahier du participant
- Miser sur des apprentissages transférables à différentes situations

# Attitudes essentielles à la formation

## **Engagement**

Se prêter aux exercices. Poser des questions de clarification au besoin. Transposer les apprentissages dans l'action.

## **Présence**

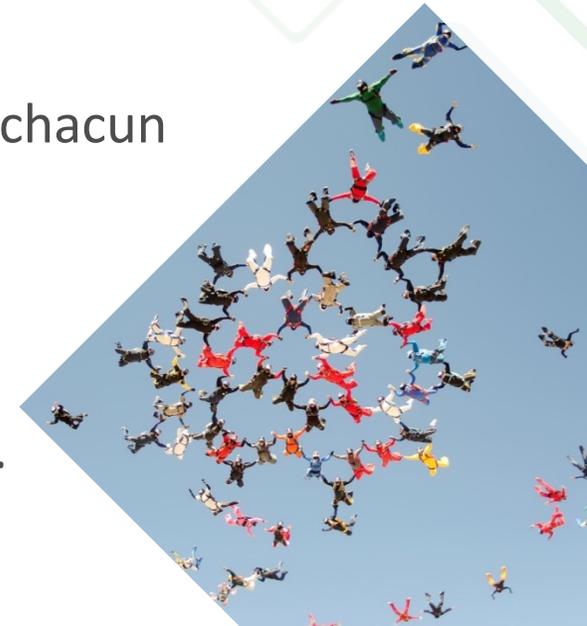
Se donner un espace d'introspection et de contact avec soi. Garder les téléphones cellulaires et autres appareils de mêmes genres fermés pendant la rencontre.

## **Ouverture**

Accepter que notre rapport au harcèlement est différent et que chacun a le droit à sa propre expérience.

## **Confiance**

Faire confiance aux autres membres du groupe. Garder confidentiel ce qui se dit dans notre atelier. Faire confiance à ses propres ressources internes dans l'exploration de son vécu.



# Nos intentions

- Vous permettre de comprendre et de reconnaître le processus évolutif du harcèlement en milieu de travail.
- Vous outiller dans la prévention et la gestion du harcèlement en milieu de travail à partir de la transmission de savoirs, savoir-faire et savoir-être.

# Ce que couvre la formation sur le harcèlement en milieu de travail

- Harmonie
- Bon climat de travail
- Joie de vivre

- Tensions
- Conflit
- Absentéisme

- Harcèlement

- **Sensibiliser**
- **Prévenir**
- Politique de harcèlement
- Politique de civisme au travail
- Affiche d'information
- Formation/Atelier
- Organisation du travail
- Autres

- **Désamorcer**
- **Gérer**
- Outils d'analyse du conflit
- Outils d'animation d'une rencontre
- Outils de rétroaction constructive
- Gestion disciplinaire
- Médiation
- Sondage sur le climat de travail
- Autres

- **Gérer**
- **Contrôler**
- Gérer un processus d'enquête
- Outils d'enquête
- Médiation
- Ressources disponibles
- Recours
- Plan
- Autres

# Retour sur les questions

- Quelles sont vos attentes par rapport à la formation?
- Quelles sont vos préoccupations comme D.G. par rapport au harcèlement en milieu de travail?

# Retour sur les questions

## ATTENTES

- Apprendre à bien saisir les nuances entre du harcèlement et des relations conflictuelles interpersonnelles.
- Se protéger et garder le cap contre le harcèlement des élus
- Retrouver des trucs et pistes pour déceler et intervenir suite au harcèlement
- *Actualiser mes connaissances*
- Intervenir auprès des employés à caractère incompatible qui exercent du harcèlement
- Être en mesure de reconnaître les situations de harcèlement ou celles qui sont à risque de le devenir.
- Être mieux informé sur les mesures à suivre pour éviter le harcèlement et des suivis à mettre en place.
- *Apprendre à se protéger quand l'ambiance est tendue au conseil et comment rester impartial dans ses conditions*
- Avoir une idée de la ligne entre le harcèlement et le manque de savoir-faire de certaines personnes

## PRÉOCCUPATIONS

- Ne pas être assez outillé pour accompagner un employé qui vivrait du harcèlement au travail.
- Ne pas être en mesure de reconnaître une situation qui pourrait être du harcèlement.
- Je suis préoccupée, au quotidien, par des comportements de harcèlement, d'espionnage et d'abus de pouvoir de la part d'un élu envers les cadres de l'administration municipale.
- Je veux mettre en place un environnement de travail sain et exempt de harcèlement

# Note au lecteur

Cette présentation constitue un résumé de l'état du droit. Il est recommandé de s'en remettre en tout temps au texte intégral des lois et règlements auxquels elle réfère et de consulter un avocat en cas de doute ou de litige.

# Être en mesure de démystifier le harcèlement

# Le harcèlement

- Le harcèlement psychologique est une forme de violence de plus en plus répandue dans les milieux de travail.
- Un phénomène en constante évolution.
- L'augmentation du stress serait l'une des premières causes.

*Source : Le bureau international du travail*

# Le harcèlement

- La culture d'entreprise peut être l'un des principaux facteurs.
- Dans plusieurs entreprises la violence en milieu de travail est banalisée, et même tolérée.
- Une étude sur l'analyse des plaintes démontre que dans la majorité des cas, la première réaction de l'employeur est le déni et la dédramatisation.

# Le harcèlement

- C'est une problématique relevant principalement de l'organisation du travail.
- La gestion et la prévention de ces situations relèvent de la responsabilité de l'employeur (C.c.Q., art 2087).
- Le fondement de cette obligation est que le **droit de gérance** implique le moyen de redresser les situations non désirées au travail.

# Le harcèlement

## La responsabilité de l'employeur

L'article 81.19 de la *Loi sur les normes du travail* stipule que :

- Tout salarié a droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique.
- 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.
- Il doit notamment adopter et rendre disponible à ses salariés une politique de prévention du harcèlement psychologique et de traitement des plaintes, incluant entre autres un volet concernant les conduites qui se manifestent par des paroles, des actes ou des gestes à caractère sexuel.

# Le harcèlement

## La responsabilité de l'employeur

L'article 2087 du *Code civil du Québec* établit pour sa part que :

- « L'employeur doit prendre les mesures appropriées à la nature du travail, en vue de protéger la santé, la sécurité et la dignité du salarié. »

# Le harcèlement

Pour être en mesure de contrer le phénomène, il importe de bien comprendre les **manifestations de ce type de violence** en milieu de travail.

- Mobbing
- Bullying
- Harcèlement discriminatoire

# Le harcèlement

## **Mobbing**

- Enchaînement, sur une longue période, de propos et d'agissements hostiles exprimés ou manifestés par une ou plusieurs personnes envers une tierce personne.
- Il est constitué d'agissements hostiles qui, pris isolément, pourraient sembler anodins, mais dont la répétition constante a des effets pernicioeux.

# Le harcèlement

## ***Les agissements caractéristiques du mobbing***

- Empêcher la victime de s'exprimer
- Isoler la victime
- Déconsidérer la victime auprès de ses collègues
- Discréditer la victime dans son travail
- Compromettre la santé de la victime

# Le harcèlement

## **Bullying**

- Caractérisé par des agressions physiques et verbales répétées, non désirées et intentionnelles.
- Les comportements hostiles visent à miner la confiance de la victime.
- Jeter le discrédit sur une personne.

# Le harcèlement

## *Les agissements caractéristiques du bullying*

- Insulter constamment la victime en public ou en privé
- Parler de façon condescendante à la victime
- Répandre des rumeurs
- Porter atteinte à la réputation de la victime

# Le harcèlement



- Le **mobbing** serait pour sa part davantage un phénomène de groupe
- Le **bullying** serait majoritairement exercé par les supérieurs hiérarchiques

# Le harcèlement

Selon l'article 10 de la *Charte des droits et des libertés de la personne*, le harcèlement discriminatoire est aussi considéré comme du harcèlement psychologique ou sexuel s'il est fondé sur l'un ou l'autre des motifs suivants :

- la race, la couleur de la peau, l'origine ethnique ou nationale
- l'âge, la langue, le sexe, la grossesse, l'état civil
- l'identité ou l'expression de genre, l'orientation sexuelle
- la religion, la condition sociale, les convictions politiques
- le handicap ou le moyen utilisé pour diminuer l'impact d'un handicap

# Définition du harcèlement

« Une conduite vexatoire se manifestant soit par des comportements, des paroles, des actes ou des gestes répétés, qui sont hostiles ou non désirés, laquelle porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique du salarié et qui entraîne, pour celui-ci, un milieu de travail néfaste. Une seule conduite grave peut aussi constituer du harcèlement psychologique si elle porte une telle atteinte et produit un effet nocif continu pour le salarié. »

*Source : article 81.18 de la Loi sur les normes du travail*

# Exemples de comportements

## Comportements pouvant conduire au harcèlement

- **Empêcher une personne de s'exprimer**  
L'interrompre sans cesse, lui interdire de parler aux autres
- **Isoler une personne**  
Ne plus lui adresser la parole, l'ignorer, l'éloigner, la priver des moyens de communication (téléphone, ordinateur, courrier, etc.)

# Exemples de comportements

## Comportements pouvant conduire au harcèlement

- **Déstabiliser une personne**

Se moquer de ses convictions, de ses goûts, de ses points faibles, faire des commentaires désobligeants, mettre en doute son jugement

- **Déconsidérer une personne**

Répandre des rumeurs à son égard, la ridiculiser, l'humilier, l'injurier ou la harceler sexuellement

# Exemples de comportements

## Comportements pouvant conduire au harcèlement

- **Discréditer une personne**  
Ne plus lui donner de tâches à accomplir, lui attribuer des tâches inférieures à ses compétences ou qu'elle n'a pas la capacité de faire, la mettre en échec, simuler des fautes professionnelles, la dénigrer devant les autres
- **Menacer, agresser la personne**  
Hurler, la bousculer, endommager ses biens
- **Harcéler une personne en raison de motifs discriminatoires**  
Ex. la race, le sexe, l'orientation sexuelle ou le handicap

# Le harcèlement

- Le harcèlement psychologique ou sexuel se manifeste sous différentes formes.
- Il peut provenir autant des collègues, des supérieurs hiérarchiques que des personnes externes à l'entreprise.

# Le harcèlement

- Harcèlement vertical descendant = 74 % des cas
- Harcèlement horizontal = 19 % des cas
- Harcèlement vertical ascendant = 1 % des cas
- Harcèlement externe = 1 % des cas

# Le harcèlement



La personne qui se croit victime de harcèlement peut déposer une plainte écrite à la CNESST à l'intérieur des 2 ans de la dernière manifestation.

# Le harcèlement



Une seule conduite grave peut exceptionnellement constituer du harcèlement dans la mesure où la victime a démontré quatre éléments :

1. Être une conduite vexatoire
2. Être grave ou carrément inexcusable
3. Porter atteinte à la dignité ou l'intégrité
4. Avoir produit un effet nocif et continu pour le salarié

# Le harcèlement

## **Le critère de la personne dite raisonnable**

L'arbitre Hamelin dans l'affaire *Trois-Rivières* établit les différentes limites du harcèlement psychologique.

- Rapports sociaux difficiles
- Situations conflictuelles
- Victimisation
- Personnalité paranoïaque
- Droit de gérance

# Le harcèlement

## Rapports sociaux difficiles

- Conduites, paroles, gestes courants de mauvais goût
- Difficultés à exprimer adéquatement les insatisfactions
- Humour inapproprié mais tolérable
- Personne avec un mauvais caractère

**Habituellement, les personnes arrivent à reconnaître leurs lacunes ou leurs fautes.**

# Le harcèlement

## Situations conflictuelles

- La conduite des deux personnes en litige est centrée sur l'objet même du litige
- Il y a présence d'un enjeu et d'une prise de position de part et d'autre
- Les arguments soutiennent la prise de position et apparaissent fondés

**Le harcèlement apparaît lorsque la conduite d'une des parties est centrée sur l'autre.**

# Le harcèlement

## Victimisation

- Se complaire dans une position de victime
- Ne cherche pas à trouver une issue à leur situation difficile
- La situation est l'occasion de se plaindre et leur confère une identité de victime

**La réelle victime pour sa part cherche véritablement à faire cesser la situation.**

# Le harcèlement

## Personnalité paranoïaque

- Il ne doute pas
- Il accuse et affirme que l'on attaque et nuit à sa réputation, alors que ce n'est pas apparent pour les autres
- Il discerne des significations cachées, humiliantes ou menaçantes dans des commentaires ou des comportements anodins
- Les preuves sont floues et décousues

**Les réelles victimes sont dans le doute, elles s'interrogent sur leur propre agissement et cherchent des solutions pour mettre fin à leur tourment.**

# Le harcèlement

## **Droit de gérance**

- L'attribution des tâches, la façon de les faire ainsi que le moment où elles doivent être faites
- La gestion du rendement du personnel
- La gestion de la discipline et des mesures disciplinaires
- La gestion de la présence et des absences au travail

# Le harcèlement

## Droit de gérance

- Le licenciement, les mises à pied et le congédiement
- La prévention du harcèlement psychologique ou sexuel
- Assurer la santé et la sécurité de son personnel sur les lieux de travail

**Le droit de gérance peut provoquer un stress, des désagréments et affecter la confiance de l'employé, sans détruire sa personne, son intégrité et son amour propre.**

# Le harcèlement

## Cyberharcèlement psychologique au travail

- Le terme « cyberharcèlement psychologique » réfère à l'utilisation de moyens de communication électronique
  - Envoi de courriels
  - Message texte
  - Utilisation des réseaux sociaux

# Le harcèlement

## Cyberharcèlement psychologique au travail

- Incitation de tierces personnes à transmettre à la victime des courriels non sollicités et/ou menaçants ou à surcharger cette dernière par un très grand nombre de messages électroniques.
- Transmission de virus par courrier électronique (sabotage électronique).
- Diffusion de rumeurs.
- Transmission en ligne de commentaires diffamatoires au sujet de la victime.

# Le harcèlement

## Cyberharcèlement psychologique au travail

- Utilisation en ligne de l'identité de la personne pour transmettre un message controversé, offensant ou injurieux qui suscitera chez de tierces personnes une réponse négative à la victime ou une réaction défavorable à son égard.
- Harcèlement de la victime pendant une discussion en direct.
- Transmission à la victime de documents pornographiques ou autres matériels graphiques à caractère offensant.
- Création de contenus en ligne qui représentent la victime de manière négative.

# Activité

Les bonnes pratiques en matière de gestion et prévention du harcèlement



# Activité

En sous-groupe 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?



**ADMO**  
STIMULER L'EXCELLENCE

Association des  
directeurs municipaux  
du Québec

# PAUSE SANTÉ

# Activité

Les bonnes pratiques en matière de gestion  
et prévention du harcèlement

➤ **Plénière**

# Point de vue d'une avocate en droit du travail

➤ Vidéo explicative : point de vue d'un expert

**Christine Beaulieu**

Avocate

# Être en mesure de coordonner un processus de plainte

# Coordonner un processus de plainte



**N'attendez pas** de savoir s'il s'agit de harcèlement avant d'agir.

**Intervenez le plus rapidement possible.**

# Coordonner un processus de plainte

## Intervenez rapidement

- Cherchez à connaître tous les faits : discutez avec les personnes concernées, en les rencontrant individuellement ou toutes ensemble.
- Déterminez comment vous allez intervenir pour rétablir la situation.

**N.B: Dans des situations complexes et délicates exigeant des compétences précises, vous pouvez envisager d'avoir recours à une ressource externe spécialisée (conseiller ou conseillère en ressources humaines, psychologue, médiateur ou médiatrice) en vue de trouver une solution.**

# Coordonner un processus de plainte

## Intervenez rapidement

- Jugez s'il est nécessaire d'offrir un soutien temporaire aux personnes concernées ou d'instaurer des sanctions.
- Consulter les ressources de l'ADMQ.

# Coordonner un processus de plainte

## Soutenez les personnes concernées

- Des mesures d'accompagnement peuvent aussi être mises en place pour faciliter le retour au travail des personnes qui ont été impliquées dans une situation de harcèlement ou une situation conflictuelle.
- Vous devrez peut-être intervenir pour rétablir de bonnes relations dans une équipe de travail si le harcèlement a eu des effets sur l'ensemble du groupe ou si le harcèlement était commis par un groupe.
- Vous pouvez aussi recourir à des ressources externes pour vous faire conseiller, si vous devez imposer des sanctions.

# Coordonner un processus de plainte

## Soutenez les personnes concernées

- Assurez-vous que la mesure disciplinaire est proportionnelle à la gravité de la faute.
- Tenez aussi compte du principe de la gradation des sanctions et des circonstances aggravantes ou atténuantes.
- Si le harcèlement provient de l'extérieur de votre entreprise, vous devrez prendre des mesures adaptées à la gravité de la situation. (Ex. vous pourriez demander de changer d'interlocuteur ou de modifier votre contrat de service ou, ultimement, rompre votre lien d'affaires.)

# Coordonner un processus de plainte

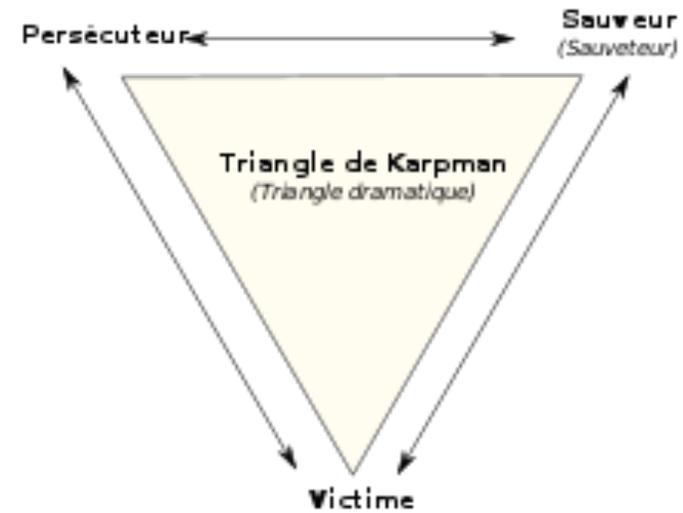
➤ Vidéo explicative : point de vue d'un expert

**Christine Beaulieu**

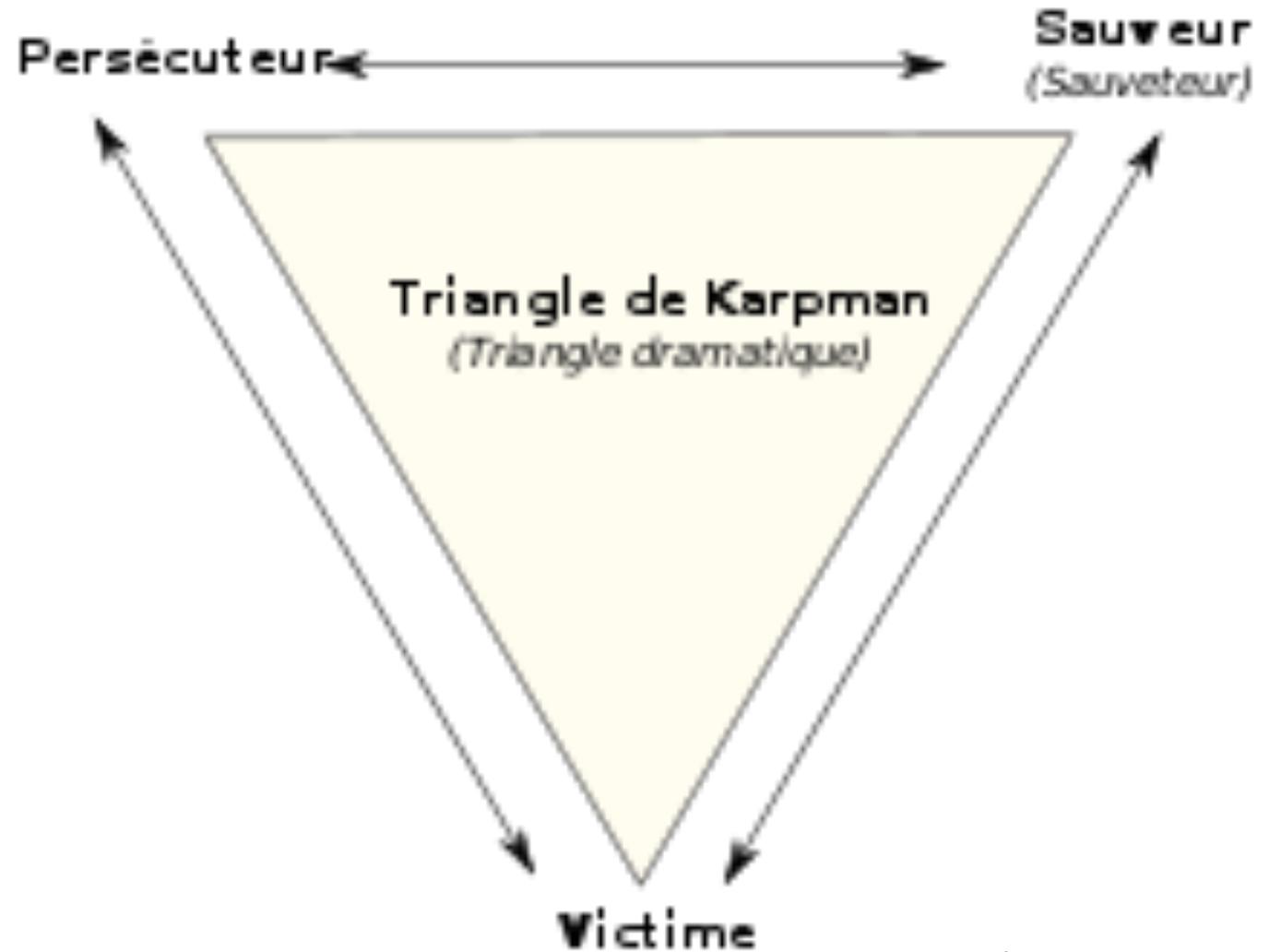
Avocate

# Coordonner un processus de plainte

## Les pièges de l'enquête



# Le triangle dramatique



# Coordonner un processus de plainte

- C'est une schématisation qui formalise les différents rôles possibles et leurs interaction dans une dynamique relationnelle déséquilibrée.
- Ainsi, si une personne endosse l'un de ces rôles (par exemple la *victime*), elle entraîne l'autre à jouer un rôle complémentaire (le *sauveur* ou le *persécuteur*).
- La communication est perturbée lorsque les protagonistes adoptent ces rôles plutôt que d'exprimer leurs émotions et leurs idées.

# Coordonner un processus de plainte

## LES RECOURS DISPONIBLES

Recours	Législation	Prescription	Procédure (étapes à suivre)	Tribunal compétent
	Art. 123.6 LNT	2 ans de la dernière manifestation (art. 123.7 LNT)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Plainte par écrit à la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST)</li> <li>2. Enquête de la CNESST (123.8 LNT)</li> <li>3. Possibilité de médiation à la CNESST (123.10 LNT)</li> <li>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)</li> <li>5. Audition</li> </ol> <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>	
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 Code du travail)	Arbitre de grief ou TAT, si salarié non admissible au recours de la convention collective



**ADMQ**  
STIMULER L'EXCELLENCE

Association des  
directeurs municipaux  
du Québec

# DÎNER

# Être en mesure de prévenir le harcèlement

# Ce que couvre la formation sur le harcèlement en milieu de travail

- Harmonie
- Bon climat de travail
- Joie de vivre

- Tensions
- Conflit
- Absentéisme

- Harcèlement

- **Sensibiliser**
- **Prévenir**
- Politique de harcèlement
- Politique de civisme au travail
- Affiche d'information
- Formation/Atelier
- Organisation du travail
- Autres

- **Désamorcer**
- **Gérer**
- Outils d'analyse du conflit
- Outils d'animation d'une rencontre
- Outils de rétroaction constructive
- Gestion disciplinaire
- Médiation
- Sondage sur le climat de travail
- Autres

- **Gérer**
- **Contrôler**
- Gérer un processus d'enquête
- Outils d'enquête
- Médiation
- Ressources disponibles
- Recours
- Plan
- Autres

# Prévenir le harcèlement

## Facteurs de risque à surveiller

- Manque de respect entre collègues
- Envie, jalousie ou rivalité
- Présence de conflits interpersonnels
- Comportement de repli sur soi/isolement
- Tension – qui peut entraîner de la fatigue, des maux de tête, de l'épuisement professionnel et de l'anxiété

# Prévenir le harcèlement

## Facteurs de risque à surveiller

- Absence/manque de communication
- Manque de précisions concernant les tâches à réaliser
- Manque de formation ou d'accompagnement lors d'un changement (ex. technologique)
- Outils de travail mal adaptés
- Arrivée d'un nouveau conseil, d'un nouveau cadre ou une promotion interne
- Conflit de rôle

# Prévenir le harcèlement

## Réflexion personnelle

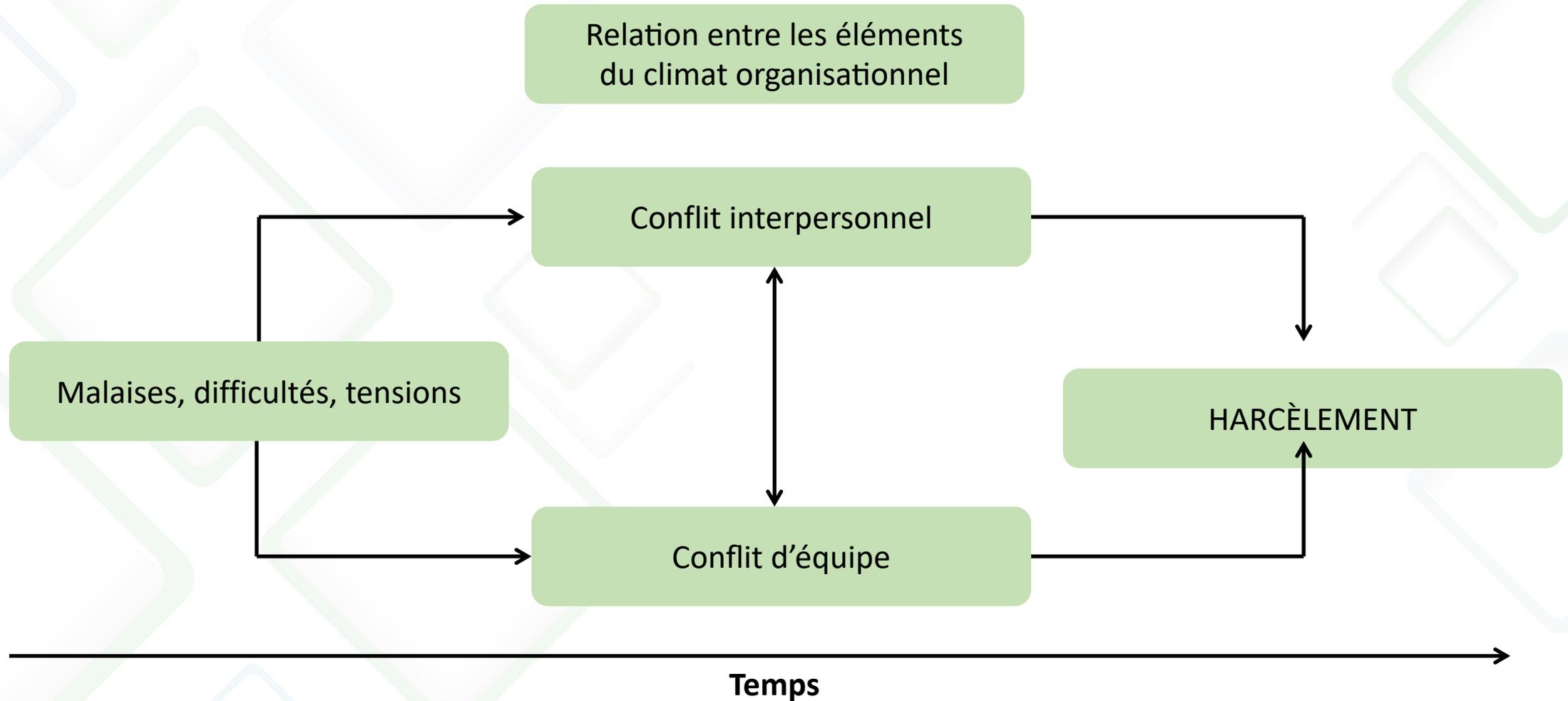
- Êtes-vous en mesure d'identifier des signes précurseurs dans votre municipalité?

# Prévenir le harcèlement

**Quatre grandes catégories de facteurs de risques, selon l'IRSST :**

1. Charge de travail
2. Autonomie décisionnelle
3. Soutien social
4. Reconnaissance au travail

# Les conséquences potentielles d'un conflit non traité



Temps

# Prévenir le harcèlement

Avant que la situation ne dégénère, il faut savoir gérer un conflit ou parfois simplement communiquer.

Pour y arriver:

- Analyser un conflit
- Selon l'analyse: collaborer/négocier, rétroagir

# Prévenir le harcèlement

Pour mieux comprendre et intervenir dans le cadre d'un conflit, « Analyser un conflit » est un outil utile.

## Analyse du conflit

- Permet de comprendre ce qui se passe, les composantes impliquées, la dynamique de l'interaction conflictuelle et ce qui fait en sorte que la situation perdure.
- Permet d'identifier les leviers sur lesquels agir pour améliorer la situation ou des pistes de changements.

# Prévenir le harcèlement

- Permet à chaque personne impliquée de voir objectivement sa contribution. Pour les personnes qui sont parties prenantes du conflit, cela correspond souvent à renoncer à leur illusion d'avoir raison et que l'autre a tort.
- Ne veut pas dire creuser le problème indéfiniment, sans savoir quoi faire.

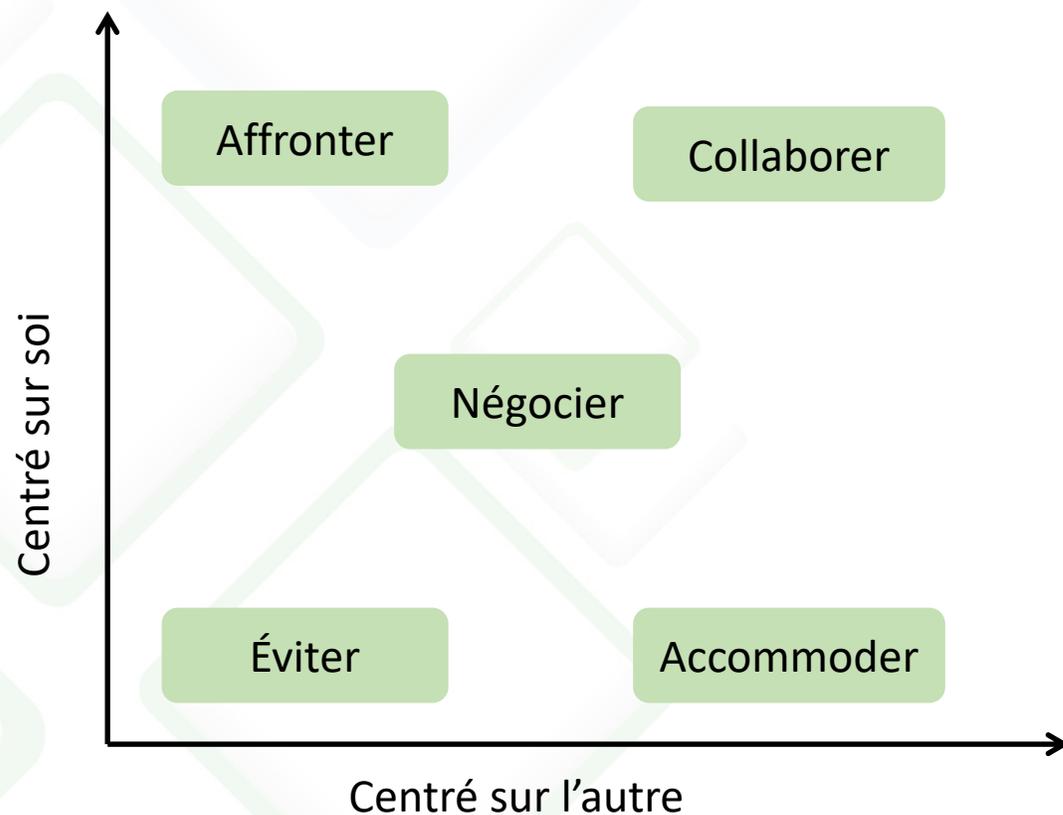
Les situations de conflit sont très variées. Il n'y a pas de façon unique pour les gérer. C'est pourquoi l'analyse repose sur plusieurs angles différents.

# Prévenir le harcèlement

➤ Outil « Analyser un conflit »

# Prévenir le harcèlement

## Techniques de gestion de conflit



# Prévenir le harcèlement

➤ Outil « Animer une rencontre de collaboration »

# Prévenir le harcèlement

## ➤ Outil « Offrir une rétroaction »

« Quand tu fais ou dis... (comportement observable),  
je me sens... (sentiments) - si c'est pertinent.

Ce comportement a pour effet de... (conséquences observables).

Voici ce que j'aimerais que tu fasses à l'avenir... (attentes).

Qu'en penses-tu? »

# Prévenir le harcèlement

Pour une rétroaction gagnante:

- Vérifier la disponibilité de l'autre.
- Communiquer une rétroaction descriptive.
- Être spécifique plutôt que général.
- Rester calme.
- Porter attention à ses choix de mots et à son langage non-verbal.
- Alternner entre le « je-tu-nous ».
- Inviter ensuite l'interlocuteur à donner sa compréhension de la rétroaction .
- Communiquer clairement ses attentes.
- Solliciter les ressources de la personne aux divers moments de la discussion (validation, recherche de solution, etc.).
- Être disponible et ouvert à écouter l'autre et à dialoguer.

# Prévenir le harcèlement



Dans la gestion des relations interpersonnelles, il est important de bien SE connaître.

## Réflexion personnelle

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



**ADMO**  
STIMULER L'EXCELLENCE

Association des  
directeurs municipaux  
du Québec

# PAUSE SANTÉ

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

# Ce que couvre la formation sur le harcèlement en milieu de travail

- Harmonie
- Bon climat de travail
- Joie de vivre

- Tensions
- Conflit
- Absentéisme

- Harcèlement

- **Sensibiliser**
- **Prévenir**
- Diffuser la politique de harcèlement
- Élaborer une politique de civisme au travail
- Utiliser des affiches d'information
- Offrir des formations/ ateliers aux élus
- Optimiser l'organisation du travail/rôles/tâches
- Autres

- **Désamorcer**
- **Gérer**
- Élaborer une procédure de gestion de conflit
- Faciliter les communications
- Sondage sur climat de travail
- Revoir l'organisation du travail/rôles/tâches
- Mesures disciplinaires
- Autres

- **Gérer**
- **Contrôler**
- Coordonner une enquête
- Offrir de la médiation
- Référer aux ressources
- Prendre des recours
- Autres

# Amorcer un plan d'action

## Proposition d'une démarche par l'IRSST

1. Engagement du milieu
2. Identification des facteurs de risque
3. Élaboration d'un plan d'action
4. Implantation des mesures
5. Évaluation/ajustements

# Amorcer un plan d'action

## Activité en sous-groupe

Dans ma municipalité :

- 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?

# Amorcer un plan d'action

➤ **Retour en pléniare**

# Conclusion

Retour sur les apprentissages



**ADMO**  
STIMULER L'EXCELLENCE

Association des  
directeurs municipaux  
du Québec

**Merci pour votre  
participation**