

L'incivilité et le conflit, s'ils ne sont pas traités, peuvent mener au harcèlement psychologique. (Consulter [l'outil de référence](#).) C'est pourquoi il faut agir en prévention, avant que la situation ne se détériore. Les situations de harcèlement psychologique coûtent cher autant du point de vue de l'individu que de l'organisation. Elles ont un impact sur la qualité des services rendus aux enfants et à leurs familles. Selon la loi, l'employeur a donc l'obligation ¹:

De prévenir le harcèlement en assurant un climat sain au CPE/BC et en ayant et en appliquant, entre autres, une politique sur le harcèlement et le traitement d'une plainte.

Sachant que dans le réseau des CPE/BC ², **28 %** des travailleurs estiment avoir été l'objet de paroles ou d'actes répétés ayant porté atteinte à leur dignité ou à leur intégrité, il est impératif pour la gestionnaire d'être proactive afin de faire cesser toutes formes de harcèlement, mais aussi pour faire en sorte de les prévenir.

Des pratiques de gestion en prévention du harcèlement

- **Préconiser la civilité en tout temps** pour favoriser le bien-être et un bon climat de travail;
- **Adopter une politique** afin de favoriser un milieu de travail exempt de harcèlement (Consulter [le modèle de politique](#));
- **Former et informer tout le personnel**; Sensibiliser à l'importance de la civilité en milieu de travail et la non-tolérance de l'incivilité et du harcèlement psychologique. Mettre la civilité au cœur des priorités du CPE/BC, en parler régulièrement à l'équipe de travail lors des rencontres.
- **Gérer rapidement les conflits et les comportements inappropriés.**



¹ Obligations relatives à la Loi sur les normes du travail (art. 81.18 et 81.19), le Code civil du Québec (art. 2088), la Charte des droits et libertés de la personne (art. 4 et 46) et la convention collective.

² RAPPORT DIAGNOSTIC – Démarche de promotion de la santé des travailleurs. Association québécoise des centres de la petite enfance (AQCPPE), Enquête menée par l'INSPQ, Aout 2021

La détection de facteurs de risque

Afin de préserver un milieu de travail sain et exempt de harcèlement, il est utile de détecter la présence de facteurs de risques psychosociaux³ et d'agir en conséquence dès leur identification.

Quelques exemples de facteurs :

- Surcharge de travail combiné avec un manque de ressources ;
- Faible soutien de la part du gestionnaire ou de la part des collègues ;
- Personne isolée du reste de l'équipe ;
- Perception d'injustice et d'iniquité au travail ;
- Déséquilibre entre les efforts et la reconnaissance au travail ;
- Sentiment de ne pas faire partie de l'équipe
- Attitudes négatives d'une ou de plusieurs employées ;
- Etc.

Désamorcer les conflits en milieu de travail

1. Observer et analyser

• Repérer la cause du conflit

Identifier la cause afin d'éviter que la situation ne se reproduise. Il en existe plusieurs : lié aux valeurs ou aux croyances, la personnalité, l'intergénérationnel, lié à la structure organisationnelle, etc. Quelques façons pour parvenir à la repérer:

- Par les échanges, des rencontres
- L'observation du non verbal (ex : ton de la voix, mimiques, posture)
- La détection de changements d'attitude d'une personne de l'équipe de travail
- Etc.

• Rencontrer les personnes visées

Aller chercher de l'information concrète sur la situation.

- Les rencontres peuvent être faites individuellement dans un premier temps. La gestionnaire y recueille la version des faits de chaque personne impliquée.

- Il peut y avoir une rencontre commune entre toutes les personnes impliquées pour entamer le dialogue
- Quelques éléments à aborder dans ces rencontres: connaître les attentes de chacun, les revendications, les sources de tensions, les solutions possibles, etc.

• Analyser l'information reçue

- Comment la situation problématique est-elle décrite par chaque personne?
- Quelles sont les positions de chacune des personnes?
- Quels sont les enjeux?
- Quelles sont les émotions en jeu?
- Quelles solutions recherchent-elles?
- Quels sont les obstacles à la résolution du conflit?
- Quelles sont mes attentes à titre de gestionnaire face à la présente situation?
- Etc.

³ [Référentiel du gestionnaire. Promotion et prévention de la santé et sécurité psychologiques dans les services de garde. AQCPE. 2020](#)

2. Planifier l'intervention

Identifier une démarche d'intervention appropriée à la résolution de conflit ainsi que les conditions gagnantes à sa réussite.

- Choisir une démarche d'intervention ex: médiation, consolidation d'équipe, etc.
- Élaborer la démarche d'intervention
- Valider auprès des personnes leur intention de collaborer à la résolution de conflit
- Identifier les conditions essentielles à mettre en place (ex: espace clos, assurer la confidentialité, ouverture des participants, règles et démarche de discussion, etc.)
- Etc.

3. Réaliser l'intervention

Appliquer la démarche d'intervention afin de conclure un accord, une solution satisfaisante pour chacune des parties.

- Élaborer avec les parties un plan visant à déterminer les actions qui seront mises en place de part et d'autre
- Obtenir une entente, orale ou écrite: engagement de part et d'autre

4. Suivre et évaluer

Atteindre l'objectif et éviter que la situation conflictuelle ne se reproduise.

- S'assurer que l'entente ou le plan soit respecté au quotidien
- Suivre individuellement les parties afin de valider leur niveau de bien-être et l'atteinte de l'objectif
- Ajuster l'entente ou le plan au besoin

Que faire si les personnes ne collaborent pas? La gestionnaire peut adopter un style de gestion directif, avoir recours à une ressource externe et entamer un processus disciplinaire selon la situation.

Pistes de réflexion

- Parmi ces pratiques de gestion en prévention du harcèlement psychologique, lesquelles avez-vous déjà implantées?
- Lesquelles aimeriez-vous implanter ou mieux maîtriser?
- Êtes-vous à l'aise dans la gestion de conflits? Si non, que pourriez-vous faire pour l'être?
- Que puis-je améliorer dans ma posture ou mon attitude face à des situations d'incivilité ou de conflit au CPE/BC?

Pour aller plus loin

- [Modèle - Code de civilité en milieu de travail AQCPE](#)
- [Civilité : stratégies de prévention. Ordre des CRHA](#)
- [Référentiel du gestionnaire. Promotion et prévention de la santé et sécurité psychologiques en SGÉ. AQCPE](#)



Ce document est tiré de l'initiative de l'AQCPE « dipersilentrelesdents.com », un projet révélateur qui souhaite mettre en lumière les comportements de harcèlement psychologique et d'incivilité et informer à la fois employés et employeurs sur leur pouvoir d'agir.

Parce que chacun d'entre nous est témoin d'incivilité ou de harcèlement à un moment ou un autre et chacun réagit différemment. (Un peu comme lorsque l'on voit une personne avec une brindille de persil coincée entre les dents, il est difficile de savoir comment réagir.)

L'objectif ultime? Encourager les milieux de travail à être exempts de harcèlement!



AQCPE

CNESST

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.](#)