

# Créer des espaces courageux

Techniques d'intervention de témoins pour changer les cultures en milieu de travail

Un projet entre l'Association professionnelle des agents du Service extérieur (l'APASE) et SEASONOVA Group Inc.

## PHASE I : EXAMEN DE LA DOCUMENTATION

### **LE CHANGEMENT TRANSFORMATIONNEL EN MILIEU DE TRAVAIL : HABILITATION ET INCITATION DE TÉMOINS À INTERVENIR**

*Auteurs (par ordre alphabétique) :*

Jhoanna Gonzales Miners, M.A.  
Grégoire Laforce, M.Sc.  
Philip Leech-Ngo, PhD  
Mai Ngo, M.A.

Le 8 septembre 2020

# SEASONOVA

## Le changement transformationnel en milieu de travail : Habilitation et incitation de témoins à intervenir

### Examen de la documentation

La formation en équité et en diversité (ou autre du même genre) est devenue omniprésente dans les milieux de travail modernes. Toutefois, l'efficacité de la formation offerte – surtout lorsque celle-ci est donnée isolément – est discutable. Les critiques font souvent valoir que si cette formation est administrée sans s'accompagner d'un effort plus général de transformation d'un milieu de travail, ses incidences sur la culture du milieu de travail peuvent se révéler négligeables ou même négatives. Par exemple, l'observation suivante a été formulée dans le contexte de la formation en diversité et inclusion :

[traduction] Les formateurs nous apprennent que les personnes réagissent souvent aux cours obligatoires par de la colère et de la résistance – et bon nombre de participants signalent effectivement davantage d'animosité à l'égard d'autres groupes par la suite (Dobbin et Kalev 2016).

Cependant, il ressort de la documentation examinée (présentée ci-dessous) que l'habilitation et l'incitation de témoins à intervenir en milieu de travail pourraient constituer un antidote efficace au problème (Powell 2011; Taket et Crisp 2017).

Le témoin se définit comme une personne qui est consciente qu'un incident ou un comportement potentiellement préjudiciable pour une autre personne est en train de se produire, mais qui n'est pas concernée au départ. L'intervention de témoin décrit une situation dans laquelle le témoin interrompt un tel incident potentiellement préjudiciable, y met un frein ou y réagit. De ce fait, en empêchant qu'une situation ne s'aggrave, la responsabilité de défendre la victime elle-même s'en trouve atténuée.

Tout un éventail de facteurs peuvent motiver les témoins à intervenir dans une telle situation afin de l'interrompre, d'y mettre un frein ou d'y réagir. Il peut notamment s'agir d'un sentiment d'obligation morale ou juridique, d'empathie à l'égard de la victime ou même d'incitatifs matériels. Toutefois, les intervenants témoins se butent aussi à des obstacles susceptibles de les empêcher d'agir, notamment :

- l'inconscience que de l'aide s'impose;
- le fait de ne pas savoir comment aider; et
- la crainte qu'une intervention ait des conséquences négatives pour soi ou pour la victime.

Le présent examen de la documentation aborde ces obstacles et propose une gamme de mécanismes conçus pour les atténuer ou les surmonter. Cependant, il en ressort principalement que, pour que l'intervention de témoins devienne un moyen valable et fiable de combattre l'intolérance et/ou le harcèlement, il faut qu'un plus grand effort de changement transformationnel se produise. Cet examen de la documentation expose sept (7) initiatives générales s'inscrivant dans les pratiques exemplaires qui pourraient être entreprises afin de favoriser l'intervention de témoins.

Les voici :

1. Habilitier le témoin
2. Encourager la courtoisie
3. Donner de la formation sérieusement et souvent
4. Accorder de l'avancement à un plus grand nombre de femmes et de personnes appartenant à des groupes marginalisés
5. Encourager les déclarations
6. Garantir la proportionnalité tout en assurant la protection contre des représailles
7. Évaluer ses progrès

[Qu'est-ce que le changement transformationnel ?](#)

[traduction] « Les changements transformationnels altèrent ce que nous faisons, non pas seulement la manière dont nous faisons ce que nous faisons. Ils sont, de par leur nature même, audacieux et inconfortables. » (Kevin 2017). Autrement dit, le changement transformationnel sous-entend un changement effectif dans la culture et les structures en jeu dans le milieu de travail.

Cela peut prendre bien des formes, y compris, par exemple, un changement dans le langage que les dirigeants du lieu de travail utilisent; des modifications à la politique des RH destinées à accorder moins d'importance à protéger l'entreprise de toute responsabilité et davantage à protéger et à respecter les employés individuels, semblables aux changements proposés dans le projet de loi C-65; et des réorientations de politiques visant à habilitier et à récompenser l'intervention de témoins.

Bien que la formation puisse constituer un élément important de ce processus, il faut faire preuve de beaucoup de prévoyance dans sa conception et son exécution; de sensibilité tant à la nature de l'auditoire cible qu'aux enjeux abordés; et prendre en compte le processus général du changement transformationnel (voir Powell et autres, 2011 *inter alia*). De fait, faute de ces facteurs d'ordre plus général, la preuve donne à penser que la formation peut renforcer les normes et les

comportements préjudiciables en provoquant des réactions, en minimisant les préoccupations réelles ou en renforçant les stéréotypes de genre (Taket et Crisp 2017).

Toutefois, dans des circonstances où les conditions en milieu de travail sont rendues plus propices, l'intervention de témoins peut devenir l'un des outils les plus efficaces pour prévenir le harcèlement et implanter une culture d'inclusivité et de respect mutuel. Comme Schulte (2018) l'explique : [traduction] « Le changement de culture est précisément la raison pour laquelle les interventions de témoins peuvent être puissantes : la stratégie veut que, pour ce qui est de la culture en milieu de travail, chacun, chacune, est responsable de la créer, chaque jour, dans chaque interaction. »

### Le rôle des témoins

La plupart des contextes en milieu de travail sont susceptibles de compter un petit nombre d'auteurs d'actes d'agression et/ou d'intolérance et un relativement grand nombre de survivants/victimes. Cependant, la majorité des personnes seront des témoins. Cette simple observation peut sembler aller de soi, mais ses conséquences sont profondes; le changement transformationnel en milieu de travail exige que l'on mobilise les témoins à se porter à la défense des droits et de la dignité des victimes/survivants et que l'on fasse en sorte que les systèmes et/ou la culture du milieu de travail ne permettent pas aux témoins d'adopter une attitude passive, neutre ou acceptante à l'égard de l'agression ou de l'intolérance.

Un thème commun revient dans la documentation examinée (voir Miller 2017; Schulte 2018; Relihan 2019; Aggarwal Brenner 2020 *inter alia*), à savoir, que l'intervention de témoins peut prendre l'une des trois formes suivantes :

- **Désamorcer les situations où un cas d'agression et/ou d'intolérance est en train de se produire.** Il peut notamment s'agir d'intervenir indirectement dans la situation en interrompant, changeant le sujet, modifiant l'environnement ou en interrompant autrement le contrevenant ou la contrevenante.
- **Manifester de l'empathie à l'égard de la victime en offrant soutien et validation sans porter de jugement.** Une telle intervention survient généralement après qu'un incident ou un cas d'agression ou d'intolérance se soit déjà produit, mais elle peut aider la victime à se sentir mieux appuyée dorénavant.

- **Confronter directement le contrevenant ou la contrevenante.** Cette forme d'intervention a tendance à poser le plus grand risque pour le témoin, la victime et le contrevenant ou la contrevenante et, ainsi, elle est généralement considérée comme la moins séduisante.

Toutefois, les témoins et les environnements varient. Par exemple, comme (Cares et autres 2014) le signalent, il peut y avoir d'importantes différences dans la réaction des témoins en fonction de leur propre identité de genre, faisant remarquer que [traduction] « les femmes sont plus susceptibles d'intervenir dans des cas de risque de violence sexuelle et d'offrir du soutien émotionnel, particulièrement aux membres de réseaux sociaux, tandis que les hommes sont plus susceptibles d'aider dans des situations d'urgence ».

En outre, (Taket et Crisp 2017) notent que : [traduction] « Des changements statistiquement importants ont été signalés pour des participants dans des programmes d'intervention de témoins » en fonction de divers facteurs, notamment :

- [traduction] « la **connaissance** (connaissance accrue en matière de violence, notamment le consentement, la prévalence et les définitions);
- les **attitudes** (acceptation réduite du mythe du viol, préjugés sexistes réduits, empathie accrue à l'égard des survivants de viol, perception réduite des préjugés sexistes de pairs, responsabilité accrue d'intervenir, déni réduit de la violence comme problème, confiance accrue à intervenir, intention accrue d'intervenir);
- le **comportement** (interventions de témoins accrues, perpétration réduite d'actes de violence, probabilité réduite de perpétration d'actes de violence);  
ou
- les **résultats** (victimisation réduite d'actes de violence, incidence réduite d'actes de violence communautaire (perpétration), incidence réduite d'actes de violence communautaire (victimisation)). »

Compte tenu de ce degré de variabilité et de la complexité inévitable inhérente à tout milieu de travail, il n'y a rien d'étonnant à ce que (Taket et Crisp 2017) mettent en garde qu'il [traduction] « ne faut pas automatiquement supposer que les programmes établis comme efficaces dans un contexte particulier sont transférables à d'autres contextes différents » et qu'ils doivent être testés dans la pratique.

En règle générale, les défis qui se posent pour les témoins potentiels peuvent être ramenés à trois obstacles pratiques, comme l'exposent Aggarwal et Brenner

(Aggarwal et Brenner 2019) : [traduction] « (1) l'inconscience que de l'aide s'impose; (2) le fait de ne pas savoir comment aider; et (3) la crainte qu'une intervention ait des conséquences négatives pour soi ou pour la victime. »

Le processus d'intervention de témoins est représenté visuellement dans le modèle à cinq niveaux de Latane et Darley (1970, cité dans Taket et Crisp 2018).

Pour surmonter ces obstacles, il faut du temps, du travail ardu et un engagement ferme à changer la culture normative partout dans le milieu de travail. L'idéal serait de créer un environnement dans lequel les cas d'agression ou d'intolérance sont prévenus plutôt que réglés, comme (Schulte 2018, 1) l'explique :

[traduction] (au) niveau le plus fondamental, les interventions de témoins pourraient débiter – longtemps avant qu'un incident de harcèlement ne se produise – par des conversations non menaçantes, informelles, entre les travailleurs et travailleuses à des moments calmes sur la façon de se traiter les uns les autres, de s'aider les uns les autres à exécuter leur travail ou à rendre leur journée plus agréable et par des exercices de rétroaction positive.

Il est intéressant de noter que le même conseil vaut même lorsque des interactions préjudiciables se produisent hors du cadre des locaux conventionnels, mais toujours dans le contexte du travail. C'est particulièrement vrai dans le contexte actuel de télétravail et des structures de travail à la maison en réaction à la nature changeante du travail exacerbée par la pandémie mondiale. Dans l'analyse que Madden et Loh (2018, 18) font de l'effet des témoins et de ses incidences sur les cas de cyberintimidation en milieu de travail, les auteurs constatent que [traduction] « les théories réelles comme celle de l'effet des témoins... s'appliquent toujours dans l'univers virtuel ». Ils font valoir que le changement environnemental généralisé s'impose pour tuer dans l'œuf le potentiel d'agression :

[traduction] Sensibiliser les employés aux effets préjudiciables de la cyberintimidation et les former à identifier ces actes négatifs amélioreront incontestablement l'intervention de témoins. La direction doit, par conséquent, établir des politiques efficaces qui définissent la cyberintimidation et qui communiquent aux employés les mesures appropriées à prendre lorsque l'acte négatif se produit – qu'ils en soient victime ou témoin. (Madden et Loh 2018, 18)

Dans la pratique, peu importe qu'on ait été témoin d'un acte d'agression ou d'intolérance sur place ou dans un environnement de travail virtuel, le fait de favoriser et d'appuyer certaines des pratiques exemplaires ci-dessous aidera à obtenir le type de changement transformationnel qui habilite les témoins à intervenir.

## Les pratiques exemplaires pour faciliter l'intervention de témoins

Un simple aperçu de cette ligne de conduite est donné par Miller (2017), reposant sur les constatations de divers universitaires et analystes. La liste qui suit est adaptée de Miller (2017) en fonction d'autres conclusions tirées de cet examen (Aggarwal et Brenner 2019; Mckenzie, Varley et Barr 2018; Taket et Crisp 2017) :

1. **Habiliter le témoin** en le rassurant sur le fait qu'il sera entendu et que la direction l'encourage à agir le cas échéant. Il faudrait aussi offrir de la formation aux témoins pour ce qui est d'identifier efficacement les situations d'agression et/ou d'intolérance et des méthodes permettant de les désamorcer.
2. **Encourager la courtoisie** en donnant le bon ton dans le milieu de travail. Pour ce faire, la direction pourrait rétroagir positivement, établir des modèles d'interactions appropriées en milieu de travail et souligner l'apport de personnes qui ont été marginalisées.
3. **Donner de la formation sérieusement et souvent**, afin de réduire d'éventuelles conséquences et d'ancrer les leçons clés dans le milieu de travail.
4. **Accorder de l'avancement à un plus grand nombre de femmes et de personnes appartenant à des groupes marginalisés** car il est prouvé que les entreprises et les organisations dont les dirigeants proviennent de plus nombreux milieux divers ont tendance à accuser un moins grand nombre de cas d'agression ou d'intolérance.
5. **Encourager les déclarations** en favorisant un « environnement riche en rétroaction ». Il peut s'agir de changements à la politique des RH afin de récompenser les gestionnaires qui – durant une période initiale – reçoivent un plus grand nombre de signalements de préoccupations de leurs propres unités. En outre, il faudrait confier aux superviseurs multiples la responsabilité de recevoir les plaintes et/ou les préoccupations, ce qui garantirait que les plaignants aient le choix de la personne à qui s'adresser et répandrait la dynamique des pouvoirs dans le milieu de travail.
6. **Garantir la proportionnalité tout en assurant la protection contre des représailles.** Tout d'abord, il faut préciser que bien que toutes les plaintes soient prises au sérieux et avec doigté, elles n'aboutiront pas toutes au congédiement du ou de la coupable. Cela permettra aux témoins de surmonter leur crainte qu'une intervention ait nécessairement de lourdes

conséquences pour le ou la coupable. En outre, il faut explicitement communiquer que les témoins seront protégés s'ils interviennent dans une situation d'agression et/ou d'intolérance, par exemple, en établissant une démarche de tolérance zéro pour ce qui est de représailles.

7. **Évaluer ses progrès** dans l'immédiat et à moyen et long terme. Cela comprend favoriser une démarche plus nuancée pour ce qui est de donner un sens à ce que les chiffres peuvent révéler. Par exemple, des statistiques à la hausse pourraient marquer une volonté accrue de faire des déclarations et une plus grande confiance, plutôt qu'une augmentation réelle des taux de prévalence, ce qui, selon certains, constituerait une preuve de l'échec d'un programme d'intervention de témoins.

#### Les recherches/lacunes supplémentaires dans la documentation

Il existe peu de travaux de recherche portant sur le rôle et l'efficacité de l'intervention de témoins, plus précisément par rapport à la communauté LGBTQ<sup>21</sup> et aux personnes handicapées. De plus, la documentation disponible est dépassée (SJ, K, et JG 2012; Stevens 2012). De même, il existe aussi un nouveau domaine de recherche en matière d'intervention de témoins dans des milieux de travail virtuels par suite de la nature évolutive du travail durant la pandémie et des avancées technologiques au XXI<sup>e</sup> siècle et au-delà. En outre, cet aspect de l'intervention de témoins s'inscrit dans un débat en cours sur ce qui constitue de la cyberintimidation et ce que celle-ci pourrait signifier dans des milieux de travail virtuels. Enfin, il y a également lieu de noter que, durant la compilation des ressources actuelles en matière d'intervention de témoins pour fins de lecture complémentaire, on a constaté que les ressources disponibles en ligne visaient pour la plupart l'intervention dans des situations de violence fondée sur le sexe (VFS) (par ex., un homme pelotant une femme dans les transports publics). Cependant, le projet pilote de formation en intervention de témoins en voie d'élaboration comporte un cadre plus large de comportements déplacés susceptibles de se produire en milieu de travail, y compris la VFS.

Tout compte fait, il serait peut-être avantageux d'entreprendre des recherches actualisées sur ces sujets afin de mieux ancrer la formation en intervention de témoins.

---

<sup>1</sup> Lesbiennes, gais, bisexuels, transgenres, allosexuels, bispirituels



## Références

- Aggarwal, Rashi, et Adam M. Brenner. 2019. « #MeToo: The Role and Power of Bystanders (Aka Us). » *Academic Psychiatry* 2019 44:1 44(1): 5–10. <http://link.springer.com/10.1007/s40596-019-01173-0>.
- Cares, Alison C. et autres. 2014. « Changing Attitudes About Being a Bystander to Violence: Translating an In-Person Sexual Violence Prevention Program to a New Campus. » <http://dx.doi.org/10.1177/1077801214564681> 21(2): 165–87. <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1077801214564681>.
- Dobbin, Frank, et Alexandra Kalev. 2016. « Why Diversity Programs Fail. » *Harvard Business Review* : 52–60.
- Kevin, Moss. 2017. « In Business, What Is Transformative Change? » *World Resources Institute*.
- Madden, Charmein, et Jennifer (M. I.) Loh. 2018. « Workplace Cyberbullying and Bystander Helping Behaviour. » <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1449130>: 1–25. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2018.1449130>.
- Mckenzie, Mandy, Claire Varley, et Mischa Barr. 2018. *Working with Workplaces: Challenges and Opportunities for Workplace Violence Prevention and Bystander Programs*. <http://www.whv.org.au>.
- Miller, Claire Cain. 2017. « Sexual Harassment Training Doesn't Work. But Some Things Do. » *New York Times*. <http://https://www.nytimes.com/2017/12/11/upshot/sexual-harassment-workplace-prevention-effective.html?referringSource=articleShare>.
- Powell, Anastasia. 2011. *Review of Bystander Approaches in Support of Preventing Violence against Women*.
- Schulte, Brigid. 2018. « To Combat Harassment, More Companies Should Try Bystander Training. » *Harvard Business Review*. <http://https://hbr.org/2018/10/to-combat-harassment-more-companies-should-try-bystander-training>.
- SJ, Potter, Fountain K, et Stapleton, JG. 2012. « Addressing Sexual and Relationship Violence in the LGBT Community Using a Bystander Framework. » *Harvard review of psychiatry* 20(4) : 201–8. <http://journals.lww.com/00023727-201208210-00004>.
- Stevens, Bethany. 2012. « Examining Emerging Strategies to Prevent Sexual Violence: Tailoring to the Needs of Women With Intellectual and Developmental Disabilities. » [http://dx.doi.org/10.1080/19315864.2011.6081535\(2\)](http://dx.doi.org/10.1080/19315864.2011.6081535(2)): 168–86. <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/19315864.2011.608153>.
- Taket, Ann, et Beth R Crisp. 2017. *Bystanders for Primary Prevention: A Rapid Review*.

## Dégagement général de responsabilité

Le présent document contient de l'information et des données préparées par SEASONOVA pour le compte de l'Association professionnelle des agents du Service extérieur (l'APASE). Ces renseignements sont présentés avec toute la diligence voulue, mais ni SEASONOVA ni l'APASE ne garantissent ou ne prétendent que l'information et/ou le document soient exempts d'erreurs ou d'omission.

L'information est fournie en étant entendu que SEASONOVA et l'APASE et leurs employés et mandataires n'assument aucune responsabilité (y compris la responsabilité pour cause de négligence) à l'égard de ses utilisateurs pour les pertes, dommages, coûts ou dépenses engagés ou résultant du fait qu'une personne l'ait utilisée ou s'y soit appuyée, ou résultant de toute erreur, acte de négligence, omission ou fausse déclaration ou autrement.

## Exactitude de l'information

Bien que l'information dans ce document soit considérée comme véridique et exacte à la date de publication, de nouvelles circonstances par la suite pourraient influencer sur son exactitude. L'information pourrait changer sans préavis, et SEASONOVA et l'APASE n'assument aucune responsabilité concernant l'exactitude de l'information publiée et stockée ou toute interprétation ou utilisation qu'un utilisateur en fait.

## Liens à des sites de tierces parties

L'information contenue dans ce document comprend de l'information provenant de tierces parties que ni SEASONOVA ni l'APASE n'endossent ou n'appuient et elle ne reflète pas nécessairement leurs politiques, procédures, normes ou lignes directrices.

SEASONOVA ou l'APASE n'assument aucune responsabilité pour l'exactitude, l'actualité, la fiabilité et la correction de l'information incluse dans l'information provenant des tierces parties dont il est fait référence ou mention dans ce document.

Les liens à d'autres sites internet sont présentés exclusivement à titre de renseignement. On a pris soin de s'assurer que ces liens constituaient des sources de référence pertinentes. Cependant, compte tenu du caractère évolutif du contenu internet, il incombe aux utilisateurs de faire leurs propres enquêtes ou recherches et de prendre leurs propres décisions concernant l'information provenant d'autres sites internet. La présentation de ces liens ne sous-entend aucun endossement ou non-endossement ou gain commercial de la part de SEASONOVA ou de l'APASE.