

# Rapport sur le harcèlement psychologique et sexuel au travail en TI au Québec



## **Éditeur**

TECHNOCompétences, le Comité sectoriel de main-d'œuvre en technologies de l'information et des communications

## **Réalisation et rédaction de l'étude**

Geneviève Clavet, directrice, Recherche et contenu, TECHNOCompétences

Aubert Sigouin-Lebel, chargé de projet, Recherche et contenu, TECHNOCompétences

## **Révision du contenu**

Nathalie Jauvin, Conseillère scientifique, Institut national de santé publique du Québec (INSPQ)

## **Révision linguistique**

Marie-Ève Laroche, Conseillère littéraire, éditrice et chargée de projets à la pige, Conseil littéraire MEL

## **Conception graphique**

Olivier Giroux, Designer graphique, Origine graphique



TECHNOCompétences 550, rue Sherbrooke Ouest – Tour Ouest, bureau 350, Montréal (Québec)  
H3A 1B9 Téléphone : 514 840-1237 [info@technocompetences.qc.ca](mailto:info@technocompetences.qc.ca) •  
[technocompetences.qc.ca](http://technocompetences.qc.ca)



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.  
[cnesst.gouv.qc.ca](http://cnesst.gouv.qc.ca)

© TECHNOCompétences, 2020. Le masculin pour désigner des personnes est utilisé à titre épique.

# Table des matières

<b>1. Présentation</b>	<b>5</b>	<b>5. Bonnes pratiques de prévention en milieu de travail TI au Québec</b>	<b>28</b>
1.1 TECHNOCompétences	6	5.1 S'organiser	29
1.2 Objectifs du rapport	6	5.2 Connaître sa politique	30
1.3 Délimitation du champ d'études	7	5.3 Faire adhérer les employés	31
1.4 Survol de la méthodologie	7	5.4 Faire un suivi régulier	31
<b>2. Faits saillants</b>	<b>9</b>	5.5 Évaluer la culture d'entreprise	32
2.1 Contexte du harcèlement psychologique en TI au Québec et ailleurs	10	5.6 Évaluer le climat de travail	32
2.2 Les facteurs de risque dans un milieu de travail en TI au Québec	10	5.7 Évaluer les risques psychosociaux	32
2.3 Bonnes pratiques de prévention du harcèlement psychologique en milieu de travail	11	5.8 Définir le style de gestion voulu	33
2.4 État de fait quant à la connaissance de la politique, de la personne en étant responsable et la confiance qu'y accordent les professionnels en TI	11	5.9 Évaluer le fonctionnement en entreprise	34
2.5 État des connaissances : des pistes pour la formation	13	5.10 Transparence	36
<b>3. Contexte et tendances</b>	<b>14</b>	5.11 Être proactif	36
3.1 La croissance des TIC	15	<b>6. État des connaissances des professionnels TI au Québec</b>	<b>37</b>
3.2 La rapidité des TI	15	6.1 État de fait	38
3.3 La culture des TI	16	6.1.1 Politique	38
3.4 La diversité en TI	16	6.1.2 Personne chargée des dossiers de harcèlement	39
3.5 Harcèlement psychologique et sexuel en TIC	16	6.2 État des connaissances	41
3.6 L'actualité	17	6.2.1 Personnes-ressources en situation de harcèlement	41
<b>4. Facteurs de risque en milieu de travail TI au Québec</b>	<b>19</b>	6.2.2 Mises en situation	43
4.1 La pression de performance	20	6.2.3 Délai et traitement des plaintes	46
4.2 Le manque de diversité	21	6.3 Composition de l'échantillon	48
4.3 Le manque de transparence ou de clarté et le manque de rétroaction	24		
4.4 La culture parfois trop tolérante liée à l' <i>informalisme</i>	26		

## Mot de l'équipe

Comme les temps ont changé depuis les débuts des travaux en 2019 pour ce rapport sur le harcèlement psychologique en milieu de travail TI au Québec! C'était avant que la pandémie ne soit sur toutes les lèvres et que le télétravail ne s'impose pour beaucoup de professionnels du secteur des TI. TECHNOCompétences, le Comité sectoriel de main-d'œuvre en TI, s'était lancé le défi de proposer un guide pratique et informatif pour permettre d'appréhender le sujet du harcèlement en milieu de travail, axé sur la prévention et les bonnes pratiques pour un climat de travail sain. À la suite d'un appel de projets lancé par la CNESST, il semblait y avoir un espace pour de la documentation sur le sujet du harcèlement en milieu de travail, adaptée au milieu québécois des TI. C'est dans ce contexte quelque peu incertain pour les entreprises du secteur des TI et de bien d'autres secteurs que TECHNOCompétences lance ce rapport. Si le télétravail actuellement ambiant donnait à penser que le sujet n'est pas d'actualité, il n'en est rien. Les défis de communication découlant du télétravail montrent la pertinence de favoriser des interactions positives entre collègues, grâce à un climat de travail sain. Les facteurs de risque restent; les bonnes pratiques peuvent et doivent être appliquées en personne ou par télétravail. De plus, cette période d'incertitude offre à ceux qui pourront le saisir un moment pour réfléchir au retour au travail : comment voudrez-vous que vos employés se sentent? Quelle ambiance souhaitez-vous qu'ils trouvent? En espérant que ce rapport puisse susciter des réflexions porteuses de changements, petits ou grands, au sein de votre organisation TI puisqu'il a été conçu spécifiquement avec leur réalité en tête.

Les informations disponibles dans le présent rapport n'auraient pu être mises de l'avant sans la collaboration de la firme de recherche Ad hoc, les professionnels en TI qui ont bien voulu se prêter au jeu du sondage et de la communauté en ligne ainsi que les experts nommés ci-contre.

### **Ont patiemment répondu à nos questions à titre d'experts :**

François Courcy, Professeur, Université de Sherbrooke

Chloé Freslon, Fondatrice, Urelles

Valérie Gobeil, Lead, Développement et apprentissage, GSoft Inc.

Julie Goineau, Avocate et enquêtrice, Cabinet RH Inc.

Sylvio M. Côté CRIA, Président, Sylco Gestion Conseil inc.

Mariève Pelletier, Conseillère scientifique, Institut national de santé publique du Québec (INSPQ)

### **A rigoureusement révisé le questionnaire pour tester l'état des connaissances des professionnels en TI :**

Julie Goineau, Avocate et enquêtrice, Cabinet RH Inc

### **A gentiment accepté de réviser le contenu du rapport en pleine effervescence d'activités de surveillance de la santé des travailleurs en lien avec la COVID-19 :**

Nathalie Jauvin, Conseillère scientifique, Institut national de santé publique du Québec (INSPQ)

Des remerciements tout particuliers au CA de TECHNOCompétences pour son support indéfectible sont aussi de mise. Il faut aussi souligner la contribution financière de la CNESST et son Programme visant la lutte contre le harcèlement psychologique ou sexuel dans les milieux de travail, sans qui la production de ce rapport n'aurait pas été possible.



The background is a solid orange color with several white decorative elements. In the upper left, there are three concentric, thick white curved lines that sweep across the top. In the upper right, a series of small white dots are arranged in a curved path, suggesting a trail or a sequence. The overall design is clean and modern.

**1.**

**Présentation**

## 1.1 TECHNOCompétences

TECHNOCompétences est le comité sectoriel de main-d'œuvre (CSMO) en technologies de l'information et des communications (TIC)<sup>1</sup>. Depuis 20 ans, l'organisme a su se distinguer par plusieurs projets innovateurs favorisant l'emploi et le développement de l'industrie. Se positionnant en tant que leader et agent de changement, TECHNOCompétences compte parmi ses principaux objectifs de toujours mieux répondre aux enjeux des entreprises du secteur des TIC et de leur fournir des outils de gestion adaptés et actuels. *Le Rapport sur le harcèlement psychologique et sexuel au travail en TI au Québec* a été conçu avec les besoins des entreprises en tête, de manière à ce qu'elles soient prêtes à gérer de manière proactive la qualité de l'environnement de travail et les situations de harcèlement selon les meilleures pratiques recommandées par des experts du sujet. Au-delà du respect de la Loi et des politiques, le rapport cherche à munir les entreprises pour qu'elles puissent s'approprier des mécanismes de prévention du harcèlement, impliquer et mobiliser leurs employés<sup>2</sup> dans une démarche de prévention qui leur ressemble.

## 1.2 Objectifs du rapport

*Le Rapport sur le harcèlement psychologique et sexuel au travail en TI au Québec* vise à explorer les indicateurs de milieu de travail toxiques qui pourraient être liés au harcèlement, fournir des outils au secteur des TI<sup>3</sup> et mieux évaluer les connaissances des professionnels en TI sur les politiques de harcèlement psychologique et sexuel sur le milieu de travail. Il s'adresse bien évidemment à toute entreprise québécoise du secteur des TI voulant entretenir un climat de travail sain. En ce sens, le rapport est plus un outil de prévention du harcèlement qu'un recueil de récits ou encore qu'un guide pour « entreprises à problèmes ».

### Plus concrètement, le rapport met en lumière

- 1 l'actualité concernant le harcèlement dans les milieux de travail des TI à l'international;
- 2 les indicateurs des milieux de travail toxiques en lien avec le harcèlement et la façon dont ils se manifestent selon des professionnels en TI;
- 3 les bonnes pratiques pour les employeurs en TI en matière de prévention du harcèlement psychologique et sexuel;
- 4 l'état des connaissances des professionnels en TI par rapport au harcèlement psychologique et sexuel en milieu de travail.

<sup>1</sup> Le diminutif technologies de l'information (TI) sera utilisé dans le reste du document.

<sup>2</sup> Le masculin est utilisé pour alléger le texte.

<sup>3</sup> Les entreprises en TI sont comprises dans les codes du Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) suivants : 3341, 3342, 3343, 3344, 3346, 5171, 5172, 5174, 5179, 51913, 5152, 5112, 5182, 5415, 8112 et 4173.

### 1.3

## Délimitation du champ d'études

Les informations présentées dans le rapport sont basées sur la réalité québécoise du secteur des TI. Les experts québécois interrogés ont émis des avis basés sur la réalité des milieux de travail au Québec. Les professionnels francophones et anglophones interrogés ont été sélectionnés parce qu'ils travaillent dans des entreprises québécoises du secteur des TI, et ils ont été interrogés par l'intermédiaire d'une firme de recherche québécoise. Seule la partie « Contexte et tendances » traite de tendances à l'international, question d'avoir une vue plus complète de la question du harcèlement en milieu de travail telle que présentée dans les médias, sachant que les professionnels du Québec sont exposés aux nouvelles internationales et qu'elles font partie de leur réalité.

### 1.4

## Survol de la méthodologie

L'approche méthodologique a été adoptée dans le but de décrire et de prévenir des climats de travail toxiques permettant eux-mêmes des comportements de harcèlement psychologique ou sexuel. Des avis d'experts de différents domaines et des témoignages de professionnels en TI constituent la grande partie du corpus de contenu, de façon à ce que la théorie s'arrime à la réalité du secteur au Québec. La méthodologie intègre des données de nature qualitative et quantitative.

### 1 Veille d'articles d'actualité en ligne

Pour situer la question dans un contexte plus large, une veille systématique d'articles en ligne traitant de sujets connexes aux milieux de travail en TI, aux cultures de travail en TI et au harcèlement psychologique ou sexuel en TI a été menée de septembre 2019 à décembre 2019. De grandes tendances ont été tirées par analyse de contenu.

### 2 Sélection des experts

Il existe de nombreux experts dans les questions de harcèlement psychologique ou sexuel. Ceux-ci ont été sélectionnés pour leur complémentarité dans différentes disciplines, dont le droit, les ressources humaines et leur expérience en milieu de travail des TI.

#### Ont été sélectionnés :

- 1 François Courcy, Professeur, Université de Sherbrooke;
- 2 Chloé Freslon, Fondatrice, Urelles;
- 3 Valérie Gobeil, Lead, Développement et apprentissage, GSoft Inc.;
- 4 Julie Goineau, Avocate et enquêtrice, Cabinet RH Inc.;
- 5 Sylvio M. Côté CRIA, Président, Sylco Gestion Conseil inc.;
- 6 Mariève Pelletier, Conseillère scientifique, Institut national de santé publique du Québec (INSPQ).

### 3 Identification d'indicateurs clés par experts

Les experts retenus ont rempli un questionnaire sur les indicateurs d'un milieu de travail toxique et vulnérable au harcèlement psychologique ou sexuel ainsi que sur les meilleures pratiques en matière de prévention.

#### **4 Entrevues approfondies avec des experts**

Les experts ont participé à deux entrevues de 90 minutes pour permettre d'approfondir les sujets du harcèlement en milieu travail, des milieux de travail toxiques et des meilleures pratiques de prévention.

#### **5 Communauté en ligne de professionnels en TI**

Afin de dresser un portrait précis du secteur des TI au Québec, TECHNOCompétences a mandaté Ad hoc recherche pour mener une communauté en ligne auprès de 20 travailleurs et travailleuses de l'industrie des TI<sup>4</sup>. La communauté a été réunie afin de répondre aux objectifs suivants : évaluer l'importance des différents indicateurs dans la composition d'un milieu de travail toxique dans l'industrie des TI et déterminer de bonnes pratiques pour éviter les situations de harcèlement dans celle-ci.

La communauté en ligne a été menée en français, du 4 au 22 novembre 2019. Chacun des participants a pris part à 2 jours d'activités. Tous les participants travaillaient dans l'industrie des TI au Québec et partageaient leur milieu de travail avec des collègues. En tout, 16 hommes et 4 femmes ont participé.

#### **6 Sondage en ligne auprès des professionnels en TI au Québec**

Pour évaluer l'état des connaissances des professionnels en TI, un échantillon de ceux-ci ont été interrogés par un sondage. Le sondage, administré par Ad hoc recherche, a été mené sous forme de « jeu-questionnaire » sur le thème du harcèlement en milieu de travail. Ce sont 152 professionnels en TI du Québec qui ont répondu au sondage en français et en anglais. Le sondage a été mené du 4 novembre 2019 au 24 novembre 2019.

<sup>4</sup> Les travailleurs en TI n'ont pas été interrogés sur le fait qu'ils soient syndiqués ou non, ni sur le fait que leurs entreprises soient locales, nationales ou internationales.



**2.**

**Faits saillants**

## 2.1

### Contexte du harcèlement psychologique en TI au Québec et ailleurs

Le sujet précis du harcèlement en TI au Québec n'a pas fait l'objet d'articles d'actualité durant la période analysée. À l'international, par contre, plusieurs scandales liés au harcèlement psychologique ou sexuel en milieu de travail parmi les plus grandes entreprises en TI ont fait les manchettes. Au Québec et ailleurs, des sujets connexes, comme le manque de diversité de la culture des TI, ont occupé une grande place dans l'actualité des TI. Cette culture, issue d'un milieu particulièrement masculin, fait face au défi de l'ouverture à la diversité. Les préoccupations pour une plus grande diversité concernent différents groupes, tels que les femmes, les LGBTQ+ et les plus de 45 ans. Dans ce contexte, de multiples solutions technologiques permettant la dénonciation d'actes de discrimination ou de harcèlement au travail ont été lancées, dont certaines au Québec.

## 2.2

### Les facteurs de risque dans un milieu de travail en TI au Québec

Les milieux de travail en TI au Québec sont généralement décrits très positivement par les professionnels qui y évoluent. Le milieu des TI présente toutefois des éléments qui peuvent le rendre vulnérable à des situations de harcèlement psychologique. Ces éléments ne sont pas négatifs en soi et il est possible de les neutraliser, essentiellement avec une culture ouverte au dialogue. Parmi les facteurs de risque identifiés, on note premièrement la pression de la performance, qui peut polariser les professionnels selon leur réponse au stress, les pousser à des comportements agressifs et augmenter la perception de comportements de harcèlement. Le deuxième facteur de risque, le manque de diversité, a pour sa part le potentiel de faire en sorte qu'une mentalité de groupe se crée et ait un effet d'ostracisation pour ceux qui troublent la « paix » du groupe. Quant au troisième facteur, le manque de transparence et de rétroaction des gestionnaires par rapport aux employés, il touche aux notions d'équité et de confiance. En effet, des employés tenus dans le noir ont moins confiance les uns envers les autres et toute information est susceptible de devenir une devise malsaine, pouvant donner lieu à des comportements inacceptables comme des rumeurs et des ragots. Enfin, le quatrième facteur est lié à l'*informalisme* prôné dans les milieux de travail en TI, qui présentent des risques de tolérer des mots qui blessent sous le couvert de l'humour, laisser escalader des conflits à de trop hauts sommets et accepter des gestes déplacés dans des contextes trop arrosés.

### 2.3

## Bonnes pratiques de prévention du harcèlement psychologique en milieu de travail

La Loi sur le harcèlement psychologique en milieu de travail exige en premier lieu d'avoir une politique de rédigée pour son organisation et de l'appliquer selon ses stipulations. Cette politique doit se vivre au quotidien, être animée et surtout être connue. Que ce soit par son inclusion et sa mise en valeur par le guide d'intégration des nouveaux employés ou par le rappel de sa signification et de ses implications dans des formations, la politique doit être claire pour les employés. Idéalement, ils peuvent l'identifier à leur environnement de travail et à des exemples concrets de leur quotidien. Cette politique doit être rappelée régulièrement et elle doit elle-même faire l'objet d'une révision régulière. S'il s'avère difficile de faire vivre la politique par quelqu'un de l'interne au sein d'une entreprise, il est possible de faire appel à un consultant. Les employés doivent savoir qui est responsable de la politique et idéalement, ils le savent parce que cette personne est visible, qu'elle en parle et qu'elle est digne de confiance. Pour pouvoir appliquer cette politique, il faut bien connaître son milieu de travail et ne pas avoir peur d'évaluer son climat et d'en évaluer les risques. Ce genre de bilan permet de définir le mode de gestion qui sera optimal pour l'établissement et le maintien d'un climat de travail sain. La proactivité est de mise quand il est question de fournir un milieu agréable pour les employés et favorable à leur performance.

### 2.4

## État de fait quant à la connaissance de la politique, de la personne en étant responsable et la confiance qu'y accordent les professionnels en TI

Le présent guide met en lumière de bonnes pratiques pour la prévention du harcèlement psychologique en milieu de travail. À la lumière des résultats de notre sondage, il semble pertinent d'insister sur l'importance de faire connaître sa politique puisque, même si elle est obligatoire, ce ne sont pas tous les employés qui semblent la connaître. Le sondage permet aussi de savoir que ce sont surtout les ressources humaines qui sont responsables de la politique, mais que faire appel à un consultant externe peut être une avenue intéressante pour les entreprises, puisque les professionnels semblent leur attribuer une grande confiance.

### **1 La politique sur le harcèlement psychologique en milieu de travail ne semble pas connue de tous**

Le sondage administré auprès de professionnels en TI permet de dégager l'importance pour les entreprises de bien faire connaître leur politique de harcèlement psychologique en milieu de travail. Ce sont environ les deux tiers (68 %) des professionnels qui étaient au courant de l'existence d'une telle politique dans leur organisation, et cette proportion diminue quelque peu (61 %) dans les entreprises de moins de 50 employés. Fait préoccupant : le quart (26 %) des professionnels œuvrant en entreprises des TI de moins de 50 employés ont répondu qu'ils ne savaient pas si une telle politique existait dans leur organisation.

### **2 La responsabilité de la politique généralement attribuée aux ressources humaines, sauf dans les plus petites entreprises**

Pour plus des deux tiers (68 %) des professionnels en TI interrogés, ce sont les ressources humaines qui sont responsables de la politique de harcèlement. Cette donnée change pour les professionnels dans les entreprises de moins de 50 employés : cette responsabilité relève du dirigeant d'entreprise, comme l'ont mentionné 40 % des professionnels en TI dans les entreprises de cette taille, ou aux ressources humaines, pour 35 % des professionnels dans ces entreprises.

### **3 Le niveau de confiance envers les responsables de la politique est à son plus élevé s'ils sont des consultants externes**

Toutes tailles d'entreprises confondues, près des deux tiers (68 %) des professionnels expriment avoir confiance que leurs intérêts seront défendus dans des questions de harcèlement psychologique. Ce niveau de confiance grimpe à 91 % lorsque la personne responsable de la politique est un consultant externe. Faire appel à un consultant externe pour la prise en charge de la politique de harcèlement est donc une option qui semble être synonyme de confiance pour les professionnels en TI interrogés.

## 2.5

### État des connaissances : des pistes pour la formation

L'état des connaissances des professionnels en TI donne des pistes intéressantes quant au contenu à intégrer dans un guide d'intégration des employés ou encore dans une formation sur le harcèlement psychologique en milieu de travail. Si les professionnels en TI semblent savoir vers qui se tourner pour des questions liées au harcèlement, des initiatives de formation doivent continuer à être mises en place pour éclaircir la question.

#### 1 Les professionnels en TI savent généralement vers qui se tourner en cas de situations de harcèlement psychologique en milieu de travail

D'une manière générale, les professionnels ont vu juste lorsqu'ils devaient identifier à qui ils devaient s'adresser s'ils étaient victimes ou témoins d'une situation de harcèlement psychologique ou sexuel en milieu de travail. Ce sont plus de 95 % des professionnels qui sauraient vers qui se tourner dans ces situations.

#### 2 Des taux de succès aux mises en situation à améliorer

Différentes mises en situation ont été proposées aux professionnels en TI interrogés, qui devaient identifier s'il s'agissait ou non de situations de harcèlement psychologique. Le taux de succès à ces questions a oscillé entre 61 % et 82 %, ce qui laisse croire qu'il y a place à une plus grande clarté quant aux manifestations concrètes du harcèlement. Une formation mettant de l'avant des situations concrètes ainsi que des réalités propres au milieu de travail des employés pourrait permettre à l'employé d'être plus à même d'identifier les situations potentielles de harcèlement.

#### 3 Un niveau de connaissances à améliorer pour le dépôt et le traitement des plaintes

Les professionnels en TI ont en grande majorité échoué les deux questions reliées au traitement des plaintes. Seulement 10 % d'entre eux ont estimé avec succès le délai pour déposer une plainte auprès de la CNESST. Seulement 19 % d'entre eux ont répondu correctement quant au fait qu'une enquête n'était pas une conséquence inévitable du dépôt d'une plainte. S'il n'est pas nécessaire que les employés deviennent des experts du traitement des plaintes en harcèlement, il reste que la démystification des processus des plaintes en harcèlement peut servir de contenu informatif à des formations sur le sujet.

# 3.

## Contexte et tendances

## 3.1 La croissance des TIC

Le marché du travail évolue rapidement. Ce rythme accéléré des changements s'explique par des phénomènes comme les nouvelles technologies de l'information (TI). Cette utilisation toujours grandissante des produits technologiques – eux-mêmes destinés à être mis à jour, optimisés et améliorés constamment – exerce une grande pression sur les entreprises en TI.

Le secteur des TI au Québec profite de ce dynamisme. Le nombre total de professionnels travaillant dans les secteurs des TIC<sup>5</sup> le montre : le nombre est passé de 142 800 en 2014 à 165 100 en 2018. Le nombre d'individus compris dans l'une des 22 professions en TI selon la classification nationale des professions (CNP) est également en croissance, et ce, depuis le début des années 2000<sup>6</sup>.

## 3.2 La rapidité des TI

En plus de la rapidité de sa croissance, un aspect bien singulier distingue les TIC des autres secteurs : la rapidité avec laquelle celui-ci évolue. Ceci est vrai pour les compétences demandées, mais aussi pour la gestion des opérations et les pratiques en ressources humaines. Les TI carburent à l'innovation et, ce faisant, elles ont été à l'avant-garde pour plusieurs pratiques comme les espaces ouverts, la culture *startup*, le télétravail ou encore les aires de jeu. La vie professionnelle est de plus en plus caractérisée par des lieux de travail physiques et virtuels flexibles. Les lieux de travail tendent à tirer parti de la mobilité, de la connectivité avancée, des outils de collaboration et des technologies émergentes comme la réalité virtuelle et augmentée.

Cette réalité se nuance avec le fait paradoxal que les équipes vont peut-être nécessiter une proximité physique plus étroite que par le passé, car lorsque les membres de l'équipe se sentent connectés et se font confiance, la productivité augmente.

Quoi qu'il en soit, la vitesse d'adoption de ces changements et leur amplitude peuvent être considérées comme des éléments qui bouleversent les rapports au travail que l'on observe traditionnellement. Le bouleversement (*disruption*) devient une part intégrante de la philosophie des TI.

<sup>5</sup> Statistiques Canada, EPA, 2019. Les codes SCIAN compris dans la statistique sont listés à l'annexe 1.

<sup>6</sup> TECHNOCompétences, Diagnostic sectoriel de la main-d'œuvre dans le secteur des technologies de l'information et des communications (TIC) au Québec, [En ligne], p. 14.

### 3.3 La culture des TI

On assiste donc à ce contexte où les entreprises cherchent plus que jamais à innover, à créer et nourrir une culture qui cimenter le personnel, lui donne l'énergie et la motivation nécessaires pour relever les défis. Les compétences relationnelles telles la collaboration, l'empathie, la créativité et l'agilité sont de véritables attributs culturels et sont plus que jamais valorisés. Aussi, de plus en plus, le but social et la signification jouent un rôle important dans la culture organisationnelle, en partie à cause de la pression des travailleurs, en particulier des milléniaux.

L'idée d'une « vocation plus large » dans bon nombre de ces entreprises va de pair avec le fait de servir une institution, un groupe ou un ensemble d'idées qui est beaucoup plus vaste qu'un individu. Cette stimulation signifie que l'expérience de l'individu peut se retrouver englobée par un engagement plus grand de développer un produit de haute qualité, de livrer à temps un service ou encore en élaborant un nouveau modèle d'affaires qui bouleverse les manières de faire.

### 3.4 La diversité en TI

Depuis 2016, les femmes comptent entre 20 % et 30 % de la main-d'œuvre en TI au Québec<sup>7</sup>. Selon l'organisme *Girls Who Code*, les femmes sont en voie de remplir 3 % des 1,4 million d'offres d'emploi des TI en 2020<sup>8</sup>. Le manque de diversité de manière générale peut exercer certaines pressions sur les minorités en milieu de travail.

Cette disparité est également qualitative, car on note que les postes à haute responsabilité sont disproportionnellement occupés par des hommes. L'une des conséquences du déséquilibre dans ces secteurs est l'écart de rémunération entre hommes et femmes. Les femmes sont susceptibles de gagner moins que leurs homologues masculins pour le même rôle, et selon Glassdoor<sup>9</sup>, les programmeurs et les spécialistes des données font partie des emplois aux États-Unis avec les plus gros écarts salariaux.

La discrimination contre les individus qui s'identifient comme LGBTQ+ existe toujours dans la technologie aujourd'hui. L'intersection de l'orientation sexuelle, du genre, de l'âge, de l'origine culturelle amène une vulnérabilité supplémentaire. L'entreprise Dice, dans son rapport *Diversity and Inclusion Report* indique que seulement 62 % des personnes identifiées LGBTQ sont à l'aise de discuter de leur orientation sexuelle contre 90 % des hétérosexuels<sup>10</sup>.

Une étude canadienne menée par le Centre sur le genre, la diversité et l'inclusion démontre que l'orientation sexuelle est l'un des facteurs augmentant la probabilité qu'un individu porte plainte pour harcèlement psychologique ou sexuel<sup>11</sup>.

L'âgisme est également une problématique importante en TI, avec 76 % de tous les répondants disant qu'il existe dans leur industrie<sup>12</sup>. Ce phénomène prend la forme, d'une part, d'une valorisation de la jeunesse et de la rapidité – « *Young people are just smarter* » selon les dires de Mark Zuckerberg<sup>13</sup> – mais également de la séniorité dans le contexte de postes de direction. De manière indirecte, on peut également concevoir que la culture d'entreprise des TIC parle moins aux personnes en milieu et en fin de carrière.

### 3.5 Harcèlement psychologique et sexuel en TIC

Le rapport entre le harcèlement psychologique et sexuel en milieu de travail et les TIC est complexe. Il se comprend à la lumière de facteurs de risques qui sont communs aux autres industries, mais aussi à d'autres qui lui sont spécifiques, comme le brouillage entre la sphère privée et professionnelle, la charge de travail élevée, la pression d'être l'ambassadeur d'une identité de groupe et le manque de diversité.

Bien qu'il existe des similitudes dans la façon dont le harcèlement se manifeste entre les industries, certaines différences clés existent en technologie.

<sup>7</sup> Statistiques Canada, EPA, 2019.

<sup>8</sup> DICE, *Diversity and Inclusion Report 2018 : Analyzing Trends and Understanding Challenges for Today's Tech Professionals*, [En ligne], p. 15.

<sup>9</sup> GLASSDOOR, *Progress on the Gender Pay Gap 2019*. [En ligne], p. 27.

<sup>10</sup> DICE, loc. cit., p. 9.

<sup>11</sup> HANGO, Darcy et Melissa MOYSER. « Harassment in Canadian workplaces », *Insights on Canadian Society*, No. 75-006-X, Décembre 2018, 19 pages.

<sup>12</sup> DICE, loc. cit., p. 11.

<sup>13</sup> « "Young people are just smarter," said Mark Zuckerberg at a Y Combinator Startup School event in 2007. Some six years after Zuckerberg's assertion, Y Combinator co-founder Paul Graham told *The New York Times*: "The cut-off in investors' heads is 32 [years old]. After 32, they start to be a little sceptical." » (Ballard, Barclay. « Age is a significant benefit to entrepreneurs, not a hindrance », [En ligne], <https://www.europeanceo.com/business-and-management/age-is-a-significant-benefit-to-entrepreneurs-not-a-hindrance/>)

## 3.6 L'actualité

La revue des articles d'actualité dresse un portrait plutôt sombre de la question du harcèlement en milieu de travail. Les scandales de grandes compagnies en TI, le développement d'outils technologiques pour la dénonciation anonyme d'agresseurs et les enjeux de diversité sont les principaux angles sous lesquels sont traités conjointement dans les médias le harcèlement en milieu de travail et les TI.

### Les scandales d'entreprises en TI

Les grandes entreprises technologiques américaines ont à peu près toutes connu des scandales de harcèlement en milieu de travail ces dernières années. Le cas de Google est l'un des plus médiatisés : en octobre 2018, le *New York Times* a révélé que Google avait payé des millions de dollars en forfaits de sortie à des cadres masculins accusés de harcèlement et était resté silencieux sur leurs transgressions. Des manifestations ont alors eu lieu.

En avril 2019, deux employés de Google ont aidé à organiser un débrayage de 20 000 personnes en novembre de la même année. L'une des employés a déclaré que Google l'avait rétrogradée suite à ces activités. Un peu plus tard en 2019, Alphabet, la société mère de Google, n'a pas réussi à adopter plusieurs propositions pour lutter contre le harcèlement sexuel et les politiques de diversité lors de son assemblée annuelle des actionnaires, malgré des centaines d'employés qui protestaient en dehors de l'événement<sup>14</sup>.

Bien que Google soit un cas d'école, des scandales pour harcèlement ont entaché la réputation de nombreuses entreprises, dont Uber<sup>15</sup>, Microsoft<sup>16</sup>, Apple<sup>17</sup>, WeWork<sup>18</sup> et Tesla<sup>19</sup>.

<sup>14</sup> Packt News, « Google rejects all 13 shareholders proposals at its annual meeting, despite protesting workers », [En ligne], <https://hub.packtpub.com/google-rejects-all-13-shareholder-proposals-at-its-annual-meeting-despite-protesting-workers/>

<sup>15</sup> ABC News, « Uber establishes \$4.4M fund for female employees who faced sexual harassment, retaliation », [En ligne], <https://abcnews.go.com/Business/uber-establishes-44m-fund-female-employees-faced-sexual/story?id=67807980>

<sup>16</sup> DICE, « Microsoft Sexual Harassment Blow-Up Casts Light on Core Tech Issue », [En ligne], <https://insights.dice.com/2019/04/09/microsoft-sexual-harassment-core-tech-issue/>

<sup>17</sup> MIC, « Leaked Apple emails reveal employees' complaints about sexist, toxic work environment », [En ligne], <https://www.mic.com/articles/154169/leaked-apple-emails-reveal-employees-complaints-about-sexist-toxic-work-environment>

<sup>18</sup> CNN, « Former WeWork employees sues company for sexual harassment », [En ligne], <https://www.cnn.com/2018/10/12/tech/wework-sexual-harassment/index.html>

<sup>19</sup> The Guardians, « Female engineer sues Tesla, describing a culture of 'pervasive harassment' », [En ligne], <https://www.theguardian.com/technology/2017/feb/28/tesla-female-engineer-lawsuit-harassment-discrimination>

## La multiplication des outils technologiques

À la suite du mouvement #MeToo, une prolifération d'outils de dénonciation a vu le jour.

Les mouvements #MeToo et #TimesUp, où les femmes et certains hommes ont dénoncé des harceleurs et des agresseurs sexuels, ont envoyé des ondes de choc dans toutes les industries – d'Hollywood aux banques, à l'agriculture et aux restaurants. Les départements des ressources humaines se renseignent de plus en plus sur les outils et mécanismes pour aider, éduquer, faire le suivi auprès des employés et prévenir ces incidents.

Parmi les solutions techniques figurent Spot<sup>20</sup>, un chatbot intelligent qui vise à aider les victimes à signaler les comportements de harcèlement au travail avec précision et en toute sécurité. Il produit une entrevue horodatée qu'un utilisateur peut conserver pour lui-même ou pour soumettre à son employeur, de manière anonyme si nécessaire. L'idée est de « transformer une mémoire en preuve ». Spot est loin d'être seul dans ce marché : les applications Callisto<sup>21</sup>, Vault<sup>22</sup> et BotlerAI<sup>23</sup> – conçu à Montréal – sont des applications semblables qui tentent de pallier les mêmes problèmes que Spot. Les experts interviewés pour le présent rapport ont toutefois émis des réserves quant à l'utilisation de ces outils et recommandent plutôt d'avoir recours aux ressources désignées par l'employeur.

## Le défi de la diversité en TI

En STIM (sciences, technologie, ingénierie et mathématiques), et en particulier en technologie, l'égalité des sexes reste un objectif difficile à atteindre pour beaucoup. Son absence dans la technologie n'est pas entièrement due au désintérêt de nombreuses jeunes filles, qui expriment leur enthousiasme pour la technologie et les domaines similaires<sup>24</sup>.

Cependant, cela tend à diminuer vers le secondaire. Une enquête réalisée par Junior Achievement a révélé que seulement 9 % des filles en âge de fréquenter l'école secondaire s'intéressaient aux STIM, contre 11 % en 2018<sup>25</sup>. Les filles sont souvent découragées de poursuivre une carrière dans les STIM en raison des attentes de la société à l'égard de leurs rôles plus « féminins », tels que les emplois de service et l'enseignement. Le manque de mentors et de dirigeantes féminines contribue également au déclin. Les femmes sont moins susceptibles d'entrer dans une industrie spécifique si elles savent qu'elles y sont sous-représentées.

Ce phénomène conduit à ce que moins de femmes rejoignent la main-d'œuvre technologique et ses domaines connexes. Le manque de femmes dans la technologie devient une prophétie autoréalisatrice.

D'autres articles traitent également des certifications, des milieux de travail, de témoignages ainsi que de changements dans les législations dans le monde. La question spécifique **du harcèlement psychologique et sexuel en milieu de travail en TI au Québec** reste non traitée dans les médias, renforçant la pertinence de rendre le sujet plus visible.

<sup>20</sup> <https://talktospot.com/>

<sup>21</sup> <https://www.projectcallisto.org/>

<sup>22</sup> <https://vaultplatform.com/>

<sup>23</sup> <https://botler.ai/>

<sup>24</sup> « A Microsoft survey asked young women in Europe between the ages of 11 and 30 about their views regarding STEM – science, technology, engineering, and mathematics. The survey reveals that at the age of 11½, girls are excited by those subjects. However, by the age of 15, they no longer have an interest in STEM. Another survey, part of a joint effort by Accenture and Girls Who Code, reveals that when girls are in junior high school, they're more likely to be interested in computer coding. However, when they're in high school, they're less likely to express interest in this field. » (Williams, TERRI. « Exactly Why Do Girls Lose Interest in STEM? », [En ligne], <https://www.goodcall.com/news/girls-and-stem-010482/>)

<sup>25</sup> JUNIOR ACHIEVEMENT. Survey: Teen Girls' Interest in STEM Careers Declines. [En ligne]. [https://www.juniorachievement.org/web/ja-usa/press-releases/-/asset\\_publisher/UmcVLQOLGie9/content/survey-teen-girls%E2%80%99-interest-in-stem-careers-declines](https://www.juniorachievement.org/web/ja-usa/press-releases/-/asset_publisher/UmcVLQOLGie9/content/survey-teen-girls%E2%80%99-interest-in-stem-careers-declines)

# 4.

**Facteurs de risque  
au harcèlement  
psychologique  
ou sexuel dans les  
milieux de travail  
des TI au Québec**

Un facteur de risque est entendu comme tout paramètre d'un milieu de travail pouvant être le véhicule de comportements hostiles, voire harcelants. Il peut paraître banal et ne pas faire l'objet de surveillance. Son potentiel de toxicité n'est pas intrinsèque, mais dépend de l'environnement dans lequel il se présente et de la façon dont il est géré.

La plupart des experts s'entendent sur le fait que tous les milieux de travail peuvent présenter des risques de toxicité, c'est-à-dire qu'ils sont à risque de produire des conditions pouvant susciter du stress et de la colère, engendrant parfois eux-mêmes de la violence et des situations de harcèlement.

Les milieux de travail en TI n'y font pas exception. Les informations issues de la communauté en ligne à laquelle ont pris part des professionnels en TI et les experts rencontrés ont permis d'identifier 4 facteurs de risque liés au harcèlement psychologique et sexuel.

## 4.1

### La pression de performance

Dans la communauté en ligne, des professionnels en TI déclarent travailler de 50 à 55 heures par semaine, le plus souvent en heures supplémentaires impayées. La plupart des participants à la communauté en ligne œuvrent sur des projets aux échéanciers serrés. Certains affirment travailler sous la pression de leur employeur pour livrer des résultats rapidement.

Travailler sous pression pour livrer plus en moins de temps ou faire des heures supplémentaires est une réalité avec laquelle les professionnels en TI doivent composer. Cette pression peut venir directement du gestionnaire ou du client et certains admettent que cette pression est en lien avec la culture d'entreprise. L'exemple le plus connu est celui des jeux vidéo AAA où la production est encadrée de manière compétitive ; la pression est mise sur les gestionnaires, qui la relèguent aux employés. Cette pression causée par la culture de la performance n'est pas exclusive au secteur du jeu vidéo ; elle s'étend au secteur plus large des TI. Les délais de production sont parfois serrés et la pression pour accomplir les objectifs est grande. La compétition est valorisée, ce qui peut encourager des comportements agressifs. Le « *chacun pour soi* » et une charge de travail élevée ont un grand potentiel d'entraîner des conséquences néfastes dans un milieu de travail.

« C'est super le fun les beaux bureaux et les parties, mais à la base il faut travailler fort. Donc, notre milieu de travail est super beau et plaisant, mais le plus important est d'être capable de travailler fort pour amener nos produits plus loin. »

Marc-André

Certaines personnes travaillent bien sous pression et carburent à l'adrénaline générée par les échéances serrées. Ce n'est pas le cas de tout le monde. Il y a des gens qui souffrent sous la pression, qui deviennent stressés, frustrés. Ces personnes sont plus susceptibles d'être affectées négativement et de mal se porter. Le stress est un facteur qui augmente le risque de harcèlement ou la perception de harcèlement. Les perceptions de harcèlement sont augmentées dans les milieux avec un haut niveau de stress. Concrètement, les gens sont plus irritables lorsqu'ils sont stressés et sont aussi plus susceptibles de réagir de manière inadéquate. Une dynamique où les gens peuvent avoir peur de perdre leur emploi, se sentent plus victimisés, plus menacés peut prendre place. Une situation de travail est génératrice de stress si elle comporte des exigences élevées et si elle n'offre que peu ou pas de contrôle sur son propre travail ni de soutien social de la part de l'équipe<sup>26</sup>.

Une charge élevée de travail peut être stimulante pour les employés si elle est ponctuelle, justifiée et comprise par les employés. Toutefois, lorsqu'elle est causée par un manque de planification ou de compétences en gestion, elle peut aussi occasionner des situations à haut potentiel de toxicité pour les employés. En TI, deux exemples peuvent l'illustrer : le hackathon et le *crunch*. Le hackathon est ponctuel et il est prévu dans le temps. Il s'agit d'une façon ludique de mobiliser les employés sur un projet ou un problème spécifique. Les employés participent volontairement à ce défi collectif. Le *crunch*, quant à lui, est déclenché par l'approche d'une date de tombée d'un jalon de projet. Il désigne une période intense de travail où les employés redoublent d'intensité pour pouvoir atteindre les objectifs fixés. Ce dernier, en plus de fournir une bonne dose d'adrénaline et de stress aux participants, les polarise; il y en a qui aiment et d'autres qui la jugent inacceptable. Ce genre de polarisation est malsaine et peut conduire à des comportements problématiques. Quelque part entre le hackathon et le *crunch*, on trouve les imprévus, les accidents de sécurité, les *crash* informatiques, les événements majeurs, etc. Ces événements, qui arrivent de manière inopinée, deviennent une priorité pour tous à cause de leurs impacts potentiels et sont généralement hors de contrôle de l'employeur. Il est à noter qu'au-delà d'une semaine de 50 heures, les gens sont généralement épuisés, ce qui a comme effet de diminuer la productivité et d'augmenter le risque d'erreurs.

## 4.2 Le manque de diversité

Dans la communauté en ligne, quelques participants utilisent le terme « toxique » pour qualifier leur environnement de travail en raison de collègues qui ont pu tenir des propos irrespectueux. Une participante a également noté que ses collègues pouvaient se montrer prétentieux à son égard, la jugeant moins performante. Les petites équipes propres au milieu des TI créent des cercles soudés et particulièrement amicaux dans lesquels la culture *geek* semble prendre une place considérable. Certains relèvent une plus grande présence de personnalités introverties, ce qui peut limiter les échanges. Cette relative homogénéité peut faire en sorte qu'une moins grande sensibilité aux différences soit développée.

Des participants de la communauté en ligne affirment que le quotidien des femmes en TI est différent de celui des hommes. Les différences observées par les participants touchent trois aspects, soit l'accès aux responsabilités et aux possibilités d'avancement, la manière d'être abordées et le harcèlement. Quelques participants remarquent qu'il est plus difficile pour les femmes d'accéder aux postes de direction et de gestion dans leur entreprise. Celles-ci doivent typiquement travailler plus fort pour être récompensées au même titre que leurs collègues masculins. Des participants ont noté que la façon d'aborder les femmes dans l'entreprise est différente. Une participante a mentionné que le ton employé avec les femmes est parfois infantilisant et que les collègues masculins présupposent qu'elles en connaissent moins par rapport à leur métier. Le départ de l'entreprise par quelques femmes à la suite de nombreux commentaires dégradants ou à caractère sexuel a été rapporté.

Entre 70 % et 80 % de la main-d'œuvre en TI est constituée d'hommes<sup>27</sup>. Ces hommes s'identifient souvent comme jeunes, *geeks*, ayant une approche décontractée au travail. Ce milieu homogène peut être bouleversé par l'intégration de personnes différentes.

La culture d'un milieu majoritairement masculin peut tolérer des comportements autrement déplacés. Un milieu principalement masculin peut aussi être le théâtre

<sup>26</sup> Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign, Robert A. Karasek, Jr. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, No. 2 (Jun., 1979), pp. 285-308.

« Les femmes doivent souvent se battre plus que les hommes pour monter en responsabilité (dixit des amies qui sont des collègues). Cela peut mener à de la fatigue et de l'intransigeance comme elles travaillent plus fort pour leur place. »

Jean-Yves

« Les hommes ne s'en rendent pas compte, mais ils se parlent entre eux différemment que s'il y avait un groupe de femmes. Mes collègues prétendent souvent qu'ils connaissent des choses dont ils n'ont pas la moindre connaissance et me parlent comme si je ne savais rien. »

Isabelle

« Un des VP aurait harcelé certaines femmes au travail et un dossier a commencé à être monté contre lui avant qu'il soit remercié (pour cette raison ou une autre). Les RH sont faciles d'accès et je ne doute pas de leur efficacité en cas de problème. »

Vincent

d'interactions intenses où le ton peut monter et où le langage peut être plus cru. Les femmes travaillant dans l'industrie sont comparativement plus à risque d'être la cible de commentaires irrespectueux. À l'opposé, la majorité masculine peut aussi être très sympathique et protectrice envers la minorité, que ce soit pour offrir de l'aide ou simplement faire rire « la fille du bureau ». Pour les femmes professionnelles œuvrant en TI, le groupe « Women in Tech Mtl », « witmgroupe » sur Slack, a été créé pour permettre une plus grande connexion entre les différentes communautés de professionnelles.

Le facteur de l'âge n'est pas non plus à négliger en TI. La fameuse citation de Mark Zuckerberg « *Young people are just smarter* » traduit une culture axée sur la jeunesse et la rapidité. Des participants à la communauté en ligne parlent d'ailleurs du milieu des TI comme étant « jeune ». Bien que l'âgisme en TIC au Québec ne soit pas documenté, il semble que la norme pour un travailleur âgé de 50 ans ou plus est d'être gestionnaire. Il est permis de penser qu'un travailleur de cet âge se sente un peu perdu dans une équipe de développeurs plus jeunes, par exemple.

Au sujet de l'âge, les réalités bien distinctes des travailleurs, notamment en ce qui a trait au fait d'avoir ou non des enfants, peuvent amener leur lot de risques. Des styles de vie, des priorités et des intérêts différents peuvent encourager la formation de clans, nocifs pour la santé d'un climat de travail. De la même manière, l'ancienneté à l'intérieur d'une entreprise peut faire en sorte que certains se sentent maîtres chez eux.

Le secteur québécois des TI compte entre 20 % et 30 % d'immigrants parmi sa main-d'œuvre<sup>28</sup>. La diversité est une richesse pour les organisations, une richesse pour laquelle il est impératif de développer une sensibilité. Des seuils de tolérance, des références et des comportements différents nécessitent des conversations qui permettent

de nommer les choses. Avec le milieu qui s'ouvre à une plus grande diversité, certains des propos jusque-là tolérés peuvent dorénavant créer des situations de vulnérabilité. Des employés issus de l'immigration peuvent ne pas bien connaître les lois du Québec et sont donc plus susceptibles d'accepter des situations non souhaitées. Les employés ne maîtrisant ni le français ni l'anglais peuvent être davantage sujets à des situations difficiles et ne pas saisir certaines subtilités liées à la langue. D'autres aspects peuvent isoler des minorités, comme la culture, l'orientation sexuelle, la religion, etc. Une personne devant taire sa réelle identité ne peut contribuer pleinement au milieu de travail et s'épanouir. Un climat de non-inclusion et de méfiance peut contribuer à rendre un milieu vulnérable. L'intersection de différentes caractéristiques, telles que le genre, l'origine culturelle et l'âge, peut amener des situations de fragilité particulières.

Un groupe homogène détient le pouvoir d'ostraciser et de mettre à part des personnes du groupe. Elles peuvent être isolées ou discréditées de différentes façons, se retrouver avec peu de tâches à accomplir ou avec des tâches moins valorisantes, inférieures à leurs compétences, être mises en échec, se faire imputer des fautes professionnelles ou servir de bouc émissaire. Un geste d'incivilité insidieux tel qu'interrompre constamment peut, à répétition, véritablement discréditer la personne et constituer un geste hostile. Une culture où cette pratique est présente fait montre d'une vulnérabilité au harcèlement.

La loi du silence, qui décourage les signalements de comportements de harcèlement, peut aussi découler d'une mentalité de groupe homogène. La loi du silence peut contribuer au climat malsain et aux risques de harcèlement. Les personnes qui craignent de dénoncer ou de parler ont peur des conséquences injustes qui pourraient en découler. Une équipe de travail dont les membres sont très proches peut voir le signalement de comportements problématiques d'un mauvais œil, mais aussi faire en sorte que quelqu'un ne soit pas à l'aise d'émettre des commentaires sur le milieu de travail, de peur que l'équipe en soit fragilisée. Les gens voulant parler ou dénoncer sont susceptibles d'être isolés du groupe. Si on ne peut pas dénoncer un problème, le problème pourra subsister et prendre de l'ampleur. Le harcèlement se produit d'ailleurs le plus souvent lorsque des gestes d'apparence banale sont répétés et créent une dynamique insidieuse. Lorsque certains gestes problématiques sont banalisés dans le milieu de travail, ce dernier devient très vulnérable aux situations de harcèlement sexuel ou psychologique.

« Je sens l'écart entre mes 45 ans et les 25-30 ans de beaucoup de mes collègues (écart de génération : codes culturels, sujets de discussion, etc.) »

Jean-Yves

« Il y a quelques employés plus vieux qui sont un peu racistes, ce qui cause des situations de conflits (les patrons essaient présentement de régler ce problème) »

Vincent

<sup>27</sup> Enquête sur la population active, Statistique Canada, 2016-2019.

<sup>28</sup> Enquête sur la population active, Statistique Canada.

## Une note à propos du secteur des TI

Le milieu des TI est reconnu comme un précurseur en matière de pratiques dans la gestion des RH. Des professionnels en TI du Québec, ayant participé à une communauté en ligne pour le présent rapport<sup>29</sup>, rapportent d'ailleurs qu'il s'agit d'un milieu de travail dynamique, empreint de respect et permettant à ses employés une flexibilité considérable. Les employés interrogés rapportent que les entreprises leur offrent de bonnes occasions d'avancement et ils jugent qu'il est agréable de travailler dans le milieu. La majorité d'entre eux apprécient leurs collègues et sont satisfaits des relations qu'ils entretiennent dans leur milieu de travail. Le travail d'équipe y est valorisé. Les relations avec leur gestionnaire y sont typiquement positives, malgré quelques situations tendues rapportées. Les situations de harcèlement se font très rares selon eux, mais des situations d'abus et des commentaires déplacés et de nature sexuelle à l'égard d'employées ont tout de même été rapportés.

<sup>29</sup> Consulter la section sur la méthodologie pour plus d'information.

### 4.3

## Le manque de transparence ou de clarté et le manque de rétroaction

Dans la communauté en ligne étudiée, bon nombre de participants travaillent dans de petites entreprises où les postes et responsabilités sont, selon eux, mal définis. Les critères d'attribution des salaires, d'augmentation de salaire et de promotions gagnent à être plus clairs pour la majorité des professionnels interrogés dans la communauté en ligne. Beaucoup réclament également une meilleure communication des décisions managériales, déplorant la manière actuelle dont les gestionnaires communiquent officiellement avec les employés. Les communications sont jugées parfois contradictoires et les décisions peuvent paraître injustifiées. Ces participants ont relevé des ambiguïtés sur certaines politiques et un manque de clarté sur la structure organisationnelle.

La transparence et l'honnêteté témoignent d'un lien de confiance solide avec les employés ; l'application de ces valeurs diminue les risques de toxicité en milieu de travail. La transparence va de pair avec l'équité et la cohérence. L'équité prévient les conflits. Le manque d'équité ou le favoritisme dans une équipe de travail peuvent créer une atmosphère hostile et seraient donc susceptibles de contribuer à la vulnérabilité au harcèlement psychologique. La qualité du travail de gestion est souvent jugée selon la perception d'équité. Lorsque le personnel constate un manque d'équité, il peut y avoir une perception selon laquelle certains employés sont « protégés », qu'ils bénéficient de privilèges sans subir les mêmes attentes ou réprimandes. De plus, un partage inégal de l'information peut créer des tensions et des conflits. Posséder l'information, c'est en quelque sorte posséder le pouvoir. Si l'omission de l'information est très ciblée sur quelques personnes, c'est que celles-ci sont volontairement mises de côté; elles vont se sentir isolées et dévalorisées. Plus les gens sont en compétition, plus des gestes cachés sont à risque de se produire et plus la rumeur et la méfiance s'installent. Les conflits, la méfiance, les secrets, l'accès privilégié à l'information et l'incertitude quant au vrai et au faux créent un climat où les communications peuvent devenir toxiques. De cette situation peut aussi émerger du *mobbing*, soit du harcèlement de plusieurs

personnes à l'égard d'une personne qui est visée. Les rumeurs, les secrets et les conversations de couloir sont susceptibles de créer un milieu de travail néfaste. Ces comportements peuvent être considérés comme hostiles ou non désirés. Ces comportements, répétés et ayant comme résultat d'atteindre une personne dans sa dignité, créent un milieu de travail néfaste; on se retrouve alors en situation de harcèlement psychologique. Faire preuve de transparence dans les communications, dans les salaires, dans les descriptions de tâches et dans les attentes fait en sorte que tous aient la même information et aient davantage confiance en leur milieu de travail, ce qui permet d'instaurer une culture de confiance entre les membres de l'organisation.

Un des signes très évocateurs d'un milieu de travail à fort potentiel de toxicité est le manque de clarté quant à l'organisation des tâches. Une des façons dont les enquêteurs évaluent un milieu de travail est justement de poser des questions sur le fonctionnement à des représentants de tous les types d'emplois et de vérifier la cohérence des réponses avec celles des gestionnaires. Un manque de cohérence quant à l'organisation des tâches combiné à une absence de ressources pour la gestion de conflits met toute organisation à risque.

Outre le manque de transparence salariale et le manque de clarté par rapport à l'assignation des tâches, le manque de rétroaction et de mesures claires de gestion de la performance a aussi été signalé par les participants.

Le manque de rétroaction est généralisé auprès des professionnels interrogés par le biais de la communauté en ligne. Ceux-ci souhaitent davantage de commentaires positifs et constructifs sur leur travail, sans toutefois compromettre la marge de manœuvre dont ils bénéficient. Ils apprécient cette autonomie dans l'accomplissement de leurs tâches quotidiennes, mais certains participants se désolent aussi de ne recevoir aucune rétroaction. Le manque de reconnaissance d'un employé est susceptible de créer un sentiment de dévalorisation et de perte de confiance. L'employé qui se sent sous-valorisé au profit d'un autre employé peut se sentir injustement traité.

« Il y a quand même un manque de transparence sur la santé financière de l'entreprise. Aussi, il y a des jeux politiques dans l'entreprise, il faut choisir ses amis. »

Jean-Yves

« Il y a une rencontre à chaque trois mois pour parler de comment les choses se passent, quels sont les objectifs pour les trois prochains mois et comment l'employé se débrouille au travail. Avant c'était une fois par an, mais c'était beaucoup trop long avant de savoir si on faisait quelque chose de mal.»

Vincent

« Nous n'avons aucune idée si nous travaillons bien. S'ils ne disent rien durant l'année, on déduit que tout va bien. Ils devraient nous rencontrer presque chaque semaine pour fixer des objectifs et discuter de ce qu'on doit améliorer. »

Jonathan

## 4.4

### La culture parfois trop tolérante liée à l'*informalisme*

Dans la communauté en ligne, les participants ont décrit leurs relations avec leurs collègues de travail comme typiquement satisfaisantes. Plusieurs ont mentionné que leurs collègues sont conviviaux, solidaires, portés vers l'entraide, dignes de confiance et que ceux-ci possèdent des intérêts semblables. La communication est jugée facile et agréable, que ce soit par rapport à l'accomplissement des tâches ou lors de conversations informelles.

Toujours dans la communauté en ligne, plusieurs participants se réjouissent aussi de l'approche décontractée et humaine de leurs gestionnaires. Ces derniers accordent typiquement de la liberté dans la gestion des tâches, ce qui est souvent perçu comme une marque de confiance. Bon nombre de participants travaillent sur des projets conjointement avec leur gestionnaire immédiat. Ces nombreuses occasions de discuter renforcent les liens et permettent de régler des problèmes au moment même où ils surviennent.

Les participants travaillant dans des équipes plus petites ont témoigné d'une relation de proximité qui s'installait rapidement avec le gestionnaire immédiat. Les communications sont fréquentes, directes et courtoises, contribuant à solidifier les liens entre les employés et les gestionnaires. Ce caractère informel touchant la hiérarchie, qui peut être assez souple dans le secteur, favorise la créativité au travail.

L'*informalisme*, qui désigne le caractère généralement décontracté des employés et de leurs interactions, n'est pas un élément problématique en soi. Il peut se manifester de différentes manières : habillement décontracté, humour dans les interactions au travail, langage familier, activités entre collègues, etc. Il peut toutefois mener à des



situations problématiques, qu'il s'agisse de sujets de conversation inappropriés qui mettent mal à l'aise ou encore de conversations de couloir frôlant le ragot ou la médisance. L'*informalisme* typique des milieux en TI peut faire en sorte que les gens soient plus à l'aise dans le type d'humour utilisé ou le choix de sujets de conversation lancée dans le milieu de travail. Dans ce contexte, une certaine forme de sexisme ou de racisme peut être introduite dans les conversations, contribuant à la vulnérabilité du milieu. Les gens choisissent souvent de travailler dans le milieu en raison de l'*informalisme*. Décourager certains sujets peut dès lors être un défi de taille.

L'*informalisme* peut aussi venir teinter les échanges lors de conflits entre les employés. Dans la communauté en ligne, les participants disent que les occasions conflictuelles se font rares, mais que ces conflits émergent typiquement lors de la réalisation du travail en équipe. D'une part, les divergences d'opinions liées à la manière d'accomplir les tâches peuvent mener à des échanges musclés. D'autre part, la collaboration avec les collègues entraîne parfois des conflits lorsque ceux-ci sont perçus comme « incompetents », « paresseux » ou « compétitifs ».

Les milieux de travail en TI semblent généralement décloisonner les sphères personnelles et professionnelles. Ce côté informel est précieux; il n'est pas nécessairement à évacuer puisqu'il attire beaucoup de gens qui y trouvent leur équilibre. Il est tout de même primordial de valoriser la communication et d'encourager les employés à exprimer la frontière entre le personnel et le professionnel. Les frontières poreuses entre la vie professionnelle et personnelle peuvent donner lieu à des situations délicates dans le cas de relations amicales ou même amoureuses qui se formeraient ou se déferaient en entreprise.

Que les frontières soient brouillées entre collègues et amis n'est pas problématique en soi. Que des activités s'étirent sur des weekends ne l'est pas non plus, à condition de rappeler que les activités hors du milieu de travail restent des activités de travail, car elles impliquent les collègues de travail. Même lors d'événements informels, les relations entre les personnes restent définies par le fait qu'ils travaillent au même endroit. Les comportements lors de ces événements informels ont de fortes chances d'avoir des répercussions dans le milieu de travail, même s'ils se sont déroulés dans une activité informelle. Les événements informels sont souvent désignés comme des moments « propices » à de l'inconduite par leur contexte, la consommation de désinhibiteurs ou le manque de contrôle ou de surveillance. Le milieu de travail d'un employé comprend tout lieu où celui-ci est appelé à évoluer dans le cadre des activités présentant un lien suffisant avec son emploi. De plus en plus d'organisations permettent l'alcool sur le milieu de travail et prônent les célébrations fréquentes entre collègues. Sans sensibilisation, les célébrations fréquentes sont fortement susceptibles d'engendrer une vulnérabilité par rapport aux comportements déplacés. C'est là où les limites entre l'acceptable et l'inacceptable peuvent être brouillées. Des balises, nommées clairement, sont dès lors nécessaires pour ce genre de situation.

« J'aime la confiance qu'on a entre nous. On peut se parler de la vie privée, des problèmes au travail ou des problèmes avec des projets. Je peux demander de l'aide sans passer pour un incompetent. »

**Jean-Yves**

« Il est facile de communiquer avec mon gestionnaire immédiat. Il travaille avec moi sur les projets, je le vois à tous les jours, donc je peux lui parler d'un problème dès qu'il survient. »

**Vincent**

« La politesse n'est pas toujours présente, surtout lorsqu'une situation tourne au vinaigre. Et ce, même au plus haut niveau de gestionnaire. »

**Alexis**

# 5.

## Bonnes pratiques

Ces dernières années, le nombre de cas de lésions de violence reconnus par les organismes officiels concernant le harcèlement psychologique ou sexuel au Québec a fortement augmenté.

Ces statistiques ne signifient pas automatiquement que le phénomène du harcèlement psychologique et sexuel en milieu de travail est en progression, car il faudrait prendre en compte les cas qui n'ont pas été déposés à la CNESST dans le passé. Néanmoins, cela démontre sans équivoque qu'il reste nécessaire pour les employeurs de développer un ensemble de politiques, de pratiques et de mécanismes pour prévenir les situations de harcèlement.

Dans cette section, nous fournissons une liste de bonnes pratiques pour prévenir le harcèlement psychologique ou sexuel. Les bonnes pratiques sont regroupées dans de grandes catégories. Chaque recommandation est soulignée en caractère gras. Lorsque possible, des exemples propres au secteur des TI sont utilisés.

#### Extrait de

Portrait statistique des lésions acceptées attribuables à la violence en milieu de travail (SST), CNESST

#### 4.2 Lésions de violence acceptées selon le genre d'accident

Type de lésions	Genre	Nombre			
		2015	2016	2017	2018
Psychique	Harcèlement psychologique	31	47	46	249
	Harcèlement sexuel	11	24	11	25

## 5.1 S'organiser

Bien qu'il s'agisse d'une obligation légale et non seulement d'une bonne pratique, la première étape est d'**élaborer une politique** sur le harcèlement, incluant le traitement des plaintes pour les cas de harcèlement psychologique ou sexuel. Les caractéristiques d'une bonne politique sont qu'elle soit formelle, bien définie et écrite dans un langage clair pour les membres de l'organisation<sup>30</sup>. Si ce n'est pas fait, l'occasion est bonne pour mobiliser son équipe afin de lui donner les couleurs de l'organisation. Avoir une politique n'est cependant pas suffisant si des éléments sont manquants ou s'il n'y a personne pour soutenir l'application de celle-ci. Une **identification claire** de la personne chargée du respect de cette politique est essentielle. Cette **personne responsable doit être formée** précisément sur le sujet<sup>31</sup>. Une formation périodique est un excellent moyen de s'assurer que les superviseurs comprennent leurs responsabilités concernant la politique anti-harcèlement et la procédure de dépôt et de traitement d'une plainte. Identifier une **personne remplaçante** dans le cas où celle qui est chargée du dossier est elle-même en cause est une pratique qui amoindrit les freins potentiels au dépôt d'une plainte. Il est aussi possible de recourir à des consultants externes pour la prise en charge de la politique de harcèlement.

Une autre bonne pratique est de créer des **mécanismes pour revoir régulièrement** la politique. Ceci permet de s'ajuster à un contexte changeant et donne aussi l'occasion de faire périodiquement une réflexion commune sur les forces et faiblesses de sa politique.

<sup>30</sup> Becton, Gilstrap et Forsyth (2016) proposent d'offrir des traductions pour ceux qui ont des difficultés dans la maîtrise de la langue d'usage (dans leur contexte, l'anglais, et dans celui du Québec, le français)

<sup>31</sup> Dans l'éventualité où la constitution de l'équipe ne s'y prête pas, il est possible d'impartir la responsabilité à des professionnels à l'externe.

## 5.2 Connaître sa politique

La politique doit faire l'objet d'une attention soutenue et elle doit être bien connue. **Bien connaître sa politique et ses aspects**, dont la déclaration explicite des comportements interdits, la procédure de plainte, la protection des plaignants et témoins, etc., est un gage que la question est prise au sérieux dans l'organisation. Il est de plus primordial de **bien connaître la loi** provinciale sur les normes du travail ainsi que la loi 176. Les droits et les devoirs des travailleurs, des superviseurs et des employeurs en ce qui a trait à la violence et au harcèlement au travail doivent aussi être maîtrisés.

## La loi sur le harcèlement psychologique et sexuel en milieu de travail

Le Québec a été la première juridiction en Amérique du Nord à se doter en 2004 d'une loi pour le harcèlement psychologique au travail. Des modifications sont entrées en vigueur en 2018 afin d'assimiler la notion de harcèlement sexuel au harcèlement psychologique et de prendre acte des principes reconnus dans la jurisprudence. Ce sont toutes les entreprises qui sont maintenant dans l'obligation d'avoir une politique. Même si ce ne sont malheureusement pas encore tous les employeurs qui ont une telle politique, les milieux de travail deviennent progressivement plus familiers avec la loi et sensibilisés à cette réalité.

Pour en savoir plus, le site web de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité au travail (CNESST) détaille la loi et met d'ailleurs à la disponibilité des employeurs plusieurs outils, dont une Trousse d'informations sur le harcèlement psychologique et sexuel à l'intention des employeurs, un Guide pour l'élaboration d'une politique de prévention en matière de harcèlement psychologique ou sexuel au travail et de traitement des plaintes et un Modèle de politique en matière de harcèlement psychologique ou sexuel au travail et de traitement des plaintes.

### Des exemples tirés de la jurisprudence

Afin de donner un caractère plus tangible à la loi, des exemples peuvent être éclairants. La jurisprudence permet d'énumérer des situations ayant été reconnues comme constituant du harcèlement psychologique, qui inclut selon la loi le harcèlement sexuel, en milieu de travail. Les exemples ci-bas ne sont pas une liste exhaustive. Parmi ces situations, on retrouve :

- des attouchements sexuels et des propositions à caractère sexuel ;
- des accès de colère, frapper sur la table du poing ou pointer du doigt ;
- l'intrusion dans la vie privée d'un employé ;
- un comportement agressif et menaçant d'un supérieur à l'égard des caractéristiques personnelles (croyances religieuses et mode de vie) du salarié ;
- des commentaires vulgaires sur le physique ou les vêtements d'un employé ;
- des agressions physiques avec un couteau, une échelle ou un marteau ;
- l'isolement délibéré d'un employé ;
- des menaces de mort de la part d'un collègue ou de l'employeur<sup>32</sup>.
- des propos blasphématoires et des insultes de la part de l'employeur ;
- des remises en doute répétées et non fondées de la compétence d'un salarié ;

<sup>32</sup> BÉLIVEAU, Nathalie-Anne, 2010, Les moyens raisonnables pris par l'employeur pour prévenir le harcèlement psychologique et le faire cesser, ©Thomson Reuters Canada, Les normes du travail, 2e édition, EYB2010NDT95

### 5.3

## Faire adhérer les employés

Les employeurs doivent **fournir à chaque employé une copie** de la politique et de la procédure de plainte et la redistribuer périodiquement. Les tiers tels que les entrepreneurs indépendants, les vendeurs et les clients doivent également être informés de la politique. Une méthode courante consiste à publier la politique sur des tableaux d'affichage ou dans des endroits centraux et les incorporer dans les manuels des employés.

Une autre méthode suggérée est de **former les employés**. Bien que certains hésitent à former des employés non-cadres sur la prévention contre le harcèlement, ces formations se traduisent par des résultats positifs, tels qu'une responsabilisation accrue, une participation plus efficace dans le processus, une augmentation de la confiance dans un traitement équitable et une meilleure résolution des problèmes. Pour assurer un engagement des employés lors de ces formations, il est important de vérifier que le format, la forme et le ton de la **formation soient ancrés dans la culture** de l'organisation. Il est important de favoriser son appropriation par les employés en y incluant des réalités très concrètes, comme des espaces du milieu de travail, par exemple.

### 5.4

## Faire un suivi régulier

Faire un suivi régulier permet de s'ajuster avant que des problèmes difficilement réversibles émergent. Cela permet aussi d'évaluer si les membres de l'organisation comprennent bien les éléments de la politique. L'apport est plus grand encore si on profite de l'occasion pour s'informer sur les perceptions de cette politique et d'une manière plus générale, sur les différentes composantes du milieu de travail, incluant les risques psychosociaux (stress, charge de travail, etc.). **Utiliser des sondages** pour effectuer ce suivi est une bonne initiative. Il est suggéré également d'**utiliser les rencontres de gestion** de la performance pour en parler. Dans une telle optique, il s'agit d'avoir une discussion proactive et ouverte sur le sujet, et non de donner l'impression de régler un problème ou encore de cibler une personne. Les cas échéants pourraient produire un effet dissuasif contraire à l'objectif voulu.

**Les gestionnaires peuvent eux aussi être évalués sur leur suivi** du personnel. Plus précisément, leur connaissance de la politique, le suivi qu'ils font avec le personnel, la manière d'appliquer la politique et de notifier les actions problématiques ainsi que la conservation des informations peuvent éventuellement être évalués. **Avoir la perspective à la fois des employés et des gestionnaires** permet de comparer l'avis et de déterminer si tout le monde est sur la même longueur d'onde.

## 5.5 Évaluer la culture d'entreprise

Les bonnes pratiques en matière de prévention du harcèlement en milieu de travail dépassent la question de la politique contre le harcèlement.

Une caractéristique propre aux entreprises en TI est un certain *informalisme*, défini dans une section précédente du rapport<sup>33</sup>. Cet *informalisme* possède plusieurs avantages, mais a aussi comme conséquences potentielles de brouiller la séparation entre la vie professionnelle et privée et d'alimenter une culture trop tolérante à certains gestes ou comportements.

L'humour est, à cet égard, un bon exemple. Il a été mentionné que les préjugés ou discours discriminants peuvent passer à travers l'humour. Ainsi, **évaluer et encadrer l'humour** est une bonne pratique pour limiter les facteurs de risque inhérents à la culture de son entreprise. Cet exercice ne vise pas à retirer le droit de faire des blagues. Il n'est pas question non plus de faire une liste de ce qui est acceptable ou non, puisqu'un tel exercice ferait fi de l'importance du contexte et des différents niveaux de tolérance possibles au sein d'une même équipe. L'approche recommandée est de travailler à sensibiliser les employés sur l'humour tout en renforçant la légitimité à communiquer, si tel est le cas, le caractère offensant d'un propos.

De manière générale, **évaluer le caractère inclusif de sa culture** permet de prendre connaissance de facteurs de risque avant qu'un conflit les mette au grand jour. De qui parle-t-on lorsque l'employé *lambda* de notre organisation est décrit ? Bien souvent, la manière de nommer traduit des biais : *hackers, ninjas et rock stars* réfèrent à un employé type qui parle à un public constitué surtout d'hommes blancs. Sans référer précisément à une personne, décrire son entreprise dans une offre d'emploi en insistant sur les 5 à 7 ou autres activités hors des heures du travail peut donner l'impression qu'il ne s'agit pas d'un milieu pour des professionnels en milieu de carrière ou des parents. Au-delà du recrutement, il est important de nourrir cette notion d'inclusivité en cherchant à réduire les facteurs dans son organisation qui pourraient décourager l'expression d'un inconfort ou, plus gravement, le dépôt légitime d'une plainte.

<sup>33</sup> Voir section 4.4 du présent rapport.

## 5.6 Évaluer le climat de travail

Alors que la culture désigne l'identité d'une organisation, le climat de travail désigne en quelque sorte la *météo*. Elle est donc plus passagère que la culture, mais peut influencer la qualité du milieu de travail et la culture de l'entreprise. Le climat de travail est un critère important incitant les gens à quitter une organisation.

Pour **évaluer un climat de travail**, il est important de vérifier le niveau de confiance entre les collègues et envers les gestionnaires. Il faut aussi déterminer le sentiment global de sécurité et de bienveillance à l'égard des collègues. De manière proactive, investir du temps pour connaître les gens et pour qu'ils se connaissent eux-mêmes met en place les conditions requises pour des relations saines et satisfaisantes.

Pour évaluer un climat de travail, différentes questions peuvent être posées: est-ce que les gens s'entraident ?; est-ce que les gens rient ensemble fréquemment ?; est-ce qu'ils prennent des nouvelles ?; est-ce que des membres de la famille viennent au bureau ? Sommairement, un bon climat de travail est un milieu de travail chaleureux, bienveillant, où les gens prennent soin les uns des autres. À l'inverse, observer couramment des **incivilités**, incluant des gestes comme interrompre ou ignorer des collègues, fermer la porte bruyamment, etc.) traduit un climat de travail qui se détériore et qui peut aboutir, si aucune action n'est posée, à des situations de harcèlement.

## 5.7 Évaluer les risques psychosociaux

Les risques psychosociaux sont entendus ici comme une catégorie de risques engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels<sup>34</sup>. Le cumul de ces conditions inhérentes à la vie organisationnelle suscite du stress, de la fatigue, de l'épuisement, des problèmes de santé et de la colère. Ces conditions sont ressenties différemment d'une personne à l'autre et par l'employé ou l'employeur.

Une des plus grandes composantes est le stress causé par le travail. Il est important d'**évaluer le stress** au travail, car c'est un facteur qui peut augmenter le harcèlement ou la perception de harcèlement.

En parallèle au stress, **évaluer la charge de travail** permet de réduire les risques psychosociaux associés au travail. Plus les employés sont débordés, moins ils ont le temps de se parler, et moins ils auront de bonnes relations.

Une charge de travail élevée liée à un sentiment de *chacun pour soi* est un cocktail explosif qui peut concerner particulièrement l'industrie des TIC. Alors que la deuxième composante peut s'amoinrir avec la notion d'objectifs d'équipe traitée précédemment, évaluer les risques psychosociaux comme le stress et la charge de travail correspond à un travail de prévention, c'est-à-dire un effort qui est fait en amont. Une bonne pratique de gestion consiste à planifier adroitement la charge de travail et à prévoir des retards, sachant que les imprévus peuvent indirectement mener à des conflits et, éventuellement, à des situations de harcèlement. La question est plus complexe lorsque des employés cautionnent une sorte de culture des heures supplémentaires<sup>35</sup>. Dans cette optique, une autre partie de la solution gravite autour de la réflexion sur sa culture d'entreprise et des comportements valorisés.

## 5.8

### Définir le style de gestion voulu

Une source importante de conflits pouvant mener potentiellement à du harcèlement concerne le style de gestion dans l'entreprise.

Une bonne pratique s'appliquant aux technologies de l'information est de **promouvoir des employés au poste de gestionnaire sur la base de leurs compétences en gestion conjointement** avec des compétences du milieu. Faire évoluer le meilleur des programmeurs au poste de chef de programmeurs peut sembler intuitif. Pourtant, cela peut être un scénario catastrophique si celui-ci attise des conflits au lieu de les gérer. Avant de donner une promotion à un employé au titre de gestionnaire, il faut penser à ses rapports avec les autres employés et à sa capacité à exercer de l'influence bienveillante et une autorité légitime. Des compétences de gestion peuvent s'acquérir, il est donc recommandé pour les entreprises d'offrir une **formation aux employés promus** pour qu'ils soient sensibles aux dynamiques de groupe et puissent désamorcer les conflits avant qu'ils ne prennent de l'ampleur.

Lors d'un changement à un poste de gestionnaire, il est recommandé de s'assurer qu'il y ait une **certaine continuité dans le style de gestion**. Une rupture dans le style de gestion peut causer des conflits. Le nouveau gestionnaire peut être de bonne foi et exercer son droit de gestion conformément au droit du travail, ce qui n'empêche pas la possibilité d'un choc de culture si une équipe habituée avec beaucoup d'autonomie commence à être encadrée de très près. Un changement brutal dans le style de gestion peut conduire à des relations conflictuelles, à de l'incivilité et à des situations de harcèlement.

<sup>34</sup> INRS, « RPS, qualité de vie au travail, bien-être. De quoi parle-t-on ? », Publication de l'INRS, avril 2019 ([www.inrs.fr/dms/inrs/CataloguePapier/ED/TI-ED-8002/ed8002.pdf](http://www.inrs.fr/dms/inrs/CataloguePapier/ED/TI-ED-8002/ed8002.pdf))

Bien qu'il soit naturel que chaque gestionnaire ait son approche en matière de gestion, il est important de s'assurer que celui-ci s'intègre bien dans la culture de l'entreprise et dans les habitudes des employés. Il est important de **définir quelles sont les bases attendues**. Par exemple, allouer aux employés un espace de discussion autour de la fréquence et des méthodes de rétroactions permet d'éviter qu'un employé n'endure une situation désagréable jusqu'au débordement et qu'un sentiment d'abus ou d'iniquité s'installe.

Pour éviter les sentiments potentiels d'injustice ou d'abus lié à l'exercice du droit de gestion, une bonne solution est de mettre en place **des objectifs d'équipe**. Ces objectifs permettent de créer un sentiment de travail collectif et d'améliorer le partage d'information. On amoindrit ainsi les risques de conflit entre le gestionnaire et ses employés, mais aussi entre les employés eux-mêmes, puisqu'ils sont fortement incités à collaborer, à inclure les autres dans leur plan de travail.

Définir comment appliquer **les mesures disciplinaires** fait partie de l'encadrement du style de gestion et est directement lié au traitement de conflits et au règlement des situations de harcèlement. Parmi toutes les mesures à mettre en place, il ne faut pas oublier la gestion rapide des conflits et des incivilités à la source. Il est important de ne pas laisser traîner des conflits (qui risquent de dégénérer, notamment du côté du harcèlement) et de mettre en place le plus tôt possible les mesures nécessaires.

Bien qu'un encadrement soit une bonne solution, déterminer de manière rigide les mesures appropriées ne constitue pas une bonne pratique. Le premier réflexe devrait être d'évaluer la gravité de la faute. Certains gestes méritent un congédiement immédiat. Ces cas seront traités un peu plus loin. Le deuxième réflexe devrait être d'appliquer une gradation des sanctions selon la répétition. Pour un geste isolé, cela peut être un avertissement verbal, puis, pour une deuxième fois, un avertissement écrit.

Dans beaucoup de cas, les conflits émanent de la maladresse d'une communication entre les employés. Dans cette optique, il n'est pas question d'évaluer qui a tort ou qui a raison. Être capable de résoudre un conflit par le dialogue en conscientisant les personnes concernées sur l'effet que peuvent causer certaines paroles ou certains gestes est ultimement la meilleure réparation. Parfois, elle est à même de créer un sentiment d'empathie qui amorce

un lien fort entre les parties prenantes d'un conflit initial. Bien que cela ne puisse pas toujours être le cas, cette sortie de conflit doit être l'objectif du gestionnaire.

En cas de situation mitigée, prendre des décisions seul peut donner une impression de biais. Aller chercher l'opinion de la direction, de l'équipe de ressources humaines permet de valider que la décision est en adéquation avec ce que le reste des gestionnaires font dans l'organisation.

## 5.9 Évaluer le fonctionnement en entreprise

Avoir une connaissance approfondie du fonctionnement en entreprise permet d'évaluer les espaces potentiels où des situations de conflits ou de harcèlement pourraient émerger.

Par exemple, **les communications non surveillées** – messages textes, groupes de conversation, canaux privés – présentent un risque inhérent de développer des situations problématiques. Des enjeux d'interprétation peuvent avoir lieu, et la séparation entre la sphère privée et professionnelle n'est plus aussi claire. Recevoir des messages hors du bureau par un moyen de communication privé peut également donner le sentiment de devoir être disponible en tout temps. La répétition d'une telle situation peut rapidement devenir harcelante. Des discussions informelles entre plusieurs participants, dans un

<sup>35</sup> Kidwell, Emma. « Former EA devs reflect on work culture 14 years after EA Spouse », [En ligne], [https://www.gamasutra.com/view/news/315011/Former\\_EA\\_devs\\_reflect\\_on\\_work\\_culture\\_14\\_years\\_after\\_EA\\_Spouse.php](https://www.gamasutra.com/view/news/315011/Former_EA_devs_reflect_on_work_culture_14_years_after_EA_Spouse.php)

groupe Facebook par exemple, à propos d'une personne tierce, peuvent mener à l'isolement de celle-ci et ne devraient être en aucun cas tolérées. Par rapport aux communications, la position du gestionnaire en est une de juste mesure : alors qu'un niveau de surveillance trop serré pourrait être perçu comme un abus du droit de gestion, un niveau de surveillance trop faible peut laisser libre cours à des dynamiques de groupe qui, si l'on n'intervient pas, pourraient exclure ou discriminer certaines personnes.

L'**espace de travail** est une autre composante du fonctionnement en entreprise qu'il est important d'évaluer. Les espaces ouverts, comme tout autre type d'espace de travail, ne constituent pas un risque en soi de développer des situations de conflit. L'utilisation de cet espace, ce qu'on en fait, a quant à elle beaucoup d'implications. Prendre acte des facteurs de risque inhérents à l'espace de travail, tels que chuchotements, commérages, surveillance ou regards insistants, dynamiques de groupe, est la première étape vers une responsabilisation et un assainissement du milieu de travail.

Les **activités sociales** en dehors des heures officielles de travail sont également à évaluer, particulièrement lorsque l'alcool entre en jeu. Le premier problème est celui de la ligne à tracer entre la sphère privée et la sphère professionnelle. La transition entre un contexte informel et désinhibé et un contexte professionnel peut apporter son lot de risques. Enfin, de manière évidente, la compagnie devient directement imputable si des situations inacceptables se déroulent dans le cadre d'un événement institutionnalisé et justifié par l'entreprise.

La **conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée** est également un facteur à évaluer. Le *surprésentéisme* – le fait de se présenter au travail malgré des dispositions dégradées comme une maladie ou une situation familiale compliquée – témoigne d'un sentiment de pression qui pèse sur la santé psychologique de l'employé. Le fait de recevoir des communications professionnelles hors du travail peut aussi avoir des effets pervers sur la santé psychologique. Sans lien automatique avec le harcèlement, une mauvaise conciliation prépare le terrain à des situations conflictuelles au travail.

## Le droit de gestion

Les employeurs ont des obligations et des responsabilités, tel que stipulé par la loi. Ils disposent également du droit de gestion. Le lien de subordination entre employés et employeurs donne le droit à ces derniers de faire exécuter le travail selon leurs instructions. Les employeurs jouissent ainsi d'une grande liberté.

Même si certaines pratiques ne sont pas considérées comme agréables et positives pour un employé, elles ne constituent pas nécessairement des situations de harcèlement psychologique. Dans la jurisprudence, des circonstances ont été considérées comme faisant partie de l'exercice normal du droit de gestion des employeurs plutôt que du harcèlement psychologique. Une liste non exhaustive d'exemples tirés de la jurisprudence inclut :

- le contrôle du rendement des salariés ou la surveillance étroite d'un salarié inexpérimenté ;
  - signifier à un salarié son rendement insatisfaisant ;
  - le réaménagement de l'horaire de travail ou du lieu de travail du salarié pour un motif valable ;
  - l'imposition de mesures disciplinaires et non disciplinaires pour un motif valable ;
  - les changements apportés aux directives de travail<sup>36</sup>.
- Le droit de gestion est ainsi assez flexible. C'est la pratique abusive de ce droit qui, selon les circonstances, sera susceptible d'être qualifiée de harcèlement psychologique.

<sup>36</sup> Idem.

## 5.10 Transparence

La transparence est essentielle à la bonne gestion des conflits dans une organisation. **Documenter** les plaintes permet, en plus, de détecter des comportements inappropriés récurrents. Il s'agit d'une bonne pratique autant pour les employeurs que les employés, car les enquêteurs, en cas de plainte pour harcèlement, pourront les consulter. Une **déclaration explicite de ce qui est permis et de ce qui n'est pas toléré** entre dans les initiatives pour favoriser la transparence.

Être transparent ne veut en aucun cas dire que les conflits doivent être portés à l'attention de tout le personnel. Au contraire, les mécanismes pour gérer les conflits et l'élaboration d'une politique sur le harcèlement doivent supprimer les obstacles qui découragent les personnes à parler. La transparence est plutôt requise dans la manière de communiquer des informations importantes pour l'entreprise. Une communication transparente crée un sentiment de confiance qui va influencer positivement la culture de l'entreprise. À l'inverse, un accès inégal à l'information peut constituer un levier lors de conflits, pouvant mener à des comportements de harcèlement.

## 5.11 Être proactif

La plupart des bonnes pratiques concernent la prévention plutôt que la réparation. En effet, être proactif, **parler** de la politique, permet de la rendre plus accessible. Donner du temps pour avoir une **discussion ouverte sur les valeurs** de la compagnie et penser au moment opportun pour les **redéfinir** mettent en place des conditions bénéfiques où beaucoup de conflits pourront être réglés en amont.



**6.**

**État des  
connaissances**

Des professionnels en TI au Québec ont été sondés afin de mesurer leurs connaissances sur la loi et la politique de leur organisation concernant le harcèlement psychologique et sexuel. Le sondage a également permis de savoir comment ces professionnels perçoivent certains comportements dans le milieu de travail ainsi que la personne responsable des dossiers de harcèlement dans leur milieu de travail.

## 6.1 État de fait

### 6.1.1 Politique

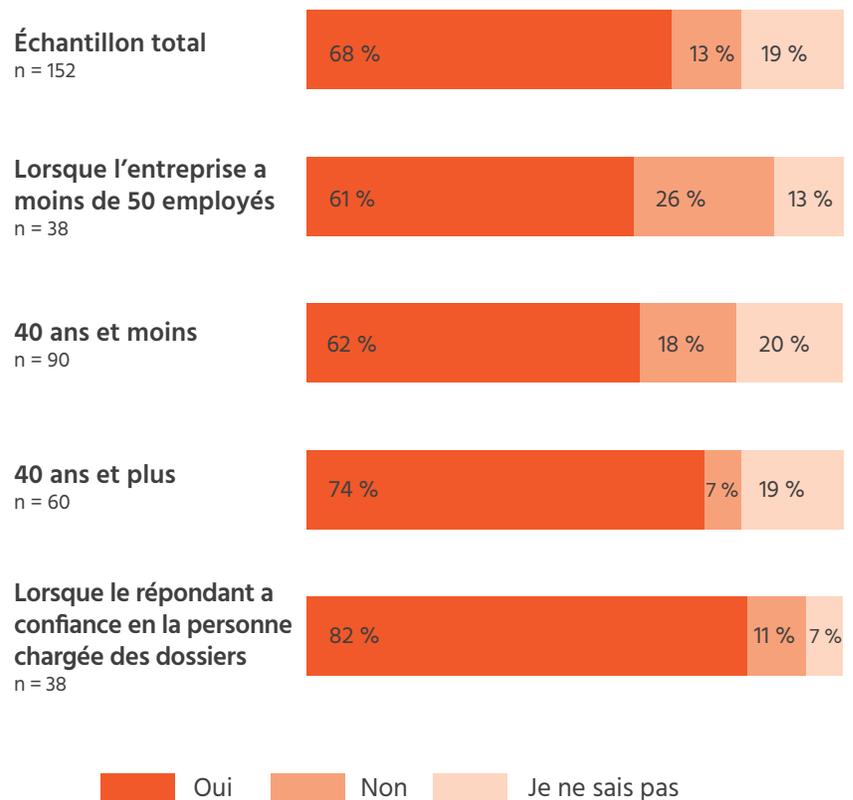
Les professionnels en TI ont été interrogés quant à leur **connaissance** de l'existence d'une politique. Les réponses à cette question ne sont pas nécessairement garantes de l'existence d'une politique, mais bien de la connaissance des professionnels de l'existence d'une telle politique dans leur organisation.

Globalement, plus des deux tiers (**68 %**) des employés en TI affirment avoir une politique sur le harcèlement au travail. Cette politique étant légalement obligatoire pour les employeurs, on peut en déduire qu'il reste beaucoup de travail à accomplir pour la faire connaître en entreprise. Il n'est pas clair pour le **tiers (32 %)** des professionnels en TI qu'une telle politique existe.

On peut constater que le sous-groupe répondant le plus à *la négative* est celui des professionnels évoluant dans des entreprises avec moins de 50 employés (**26 %**). Les personnes de plus de 40 ans confirment plus souvent

Figure 1

## Avez-vous une politique sur le harcèlement psychologique à votre travail?



**(74 %)** avoir une politique sur le harcèlement que les personnes de 40 ans et moins **(62 %)**. Il semble ainsi moins clair pour les employés des petites entreprises et les moins de 40 ans qu'une politique pour le harcèlement existe dans leur milieu de travail.

Il y a une relation intéressante entre le niveau de confiance envers la personne responsable des dossiers de harcèlement et la présence d'une politique. En effet, ceux affirmant avoir totalement confiance en la personne responsable des dossiers en cas de situations problématiques affirment aussi dans **81 %** des cas avoir une politique sur le harcèlement au travail.

### 6.1.2 Personne chargée des dossiers de harcèlement

Les professionnels en TI ont été interrogés sur la personne responsable des dossiers de harcèlement dans leur organisation. Dans un peu plus des deux tiers des cas **(68 %)**, les ressources humaines sont les personnes qui s'occupent des dossiers de harcèlement psychologique selon les travailleurs en TI. Cette réponse varie grandement selon la taille de l'entreprise des professionnels en TI. En effet, la réalité diffère dans les entreprises de moins de 50 employés. Dans celles-ci, les professionnels désignent le dirigeant de l'entreprise comme personne responsable dans **40 %** des cas, un consultant externe dans **17 %** des cas et les professionnel(s) de la comptabilité, dans 6 % des cas. Les ressources humaines ne sont concernées que dans **35 %** des cas lorsque l'entreprise a moins de 50 employés.

Figure 2

## Qui est la personne chargée des dossiers de harcèlement psychologique dans votre organisation?

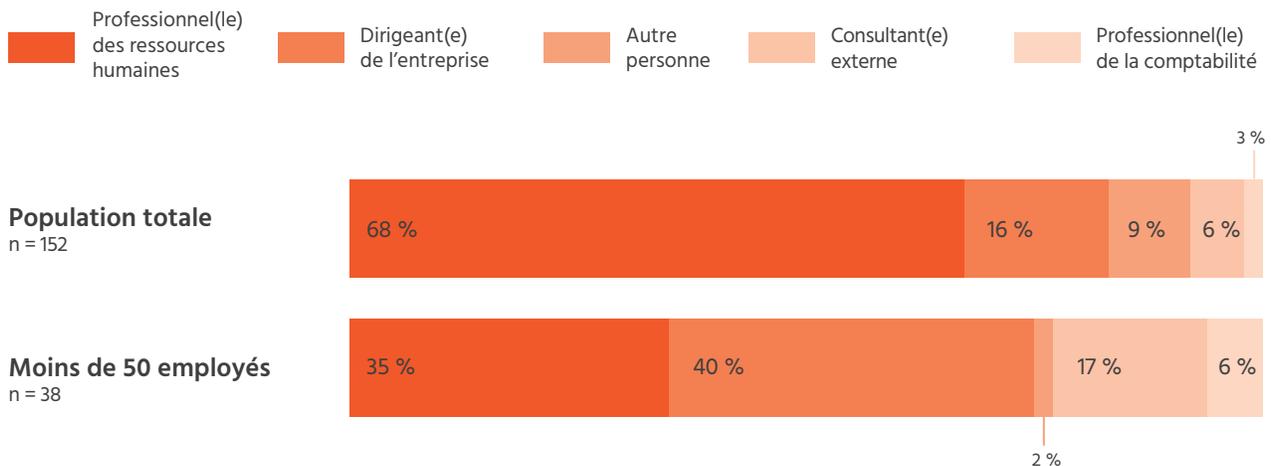
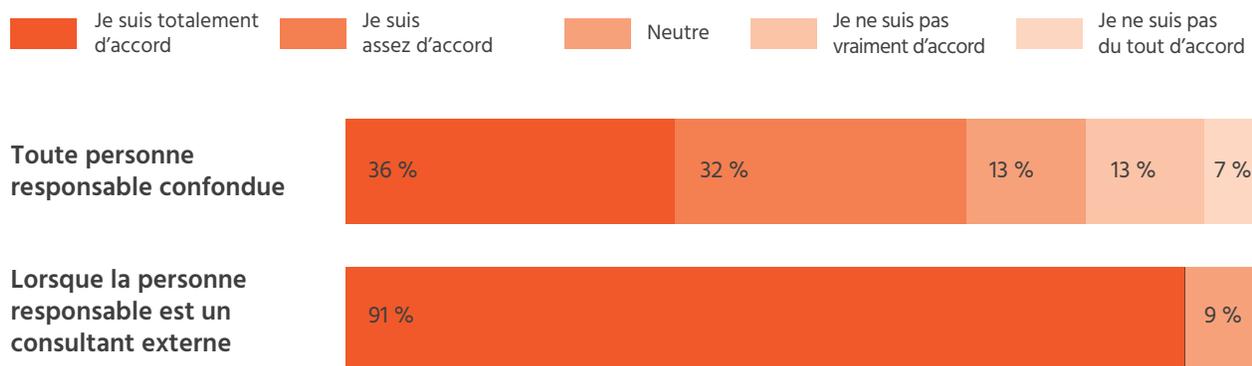


Figure 3

« En cas de situations problématiques en matière de harcèlement en milieu de travail, j'ai confiance que la personne responsable des dossiers de harcèlement psychologique chez mon employeur va défendre des intérêts. »



Les professionnels en TI ont été interrogés sur leur niveau de confiance envers la personne responsable des dossiers de harcèlement. Plus des deux tiers (68 %) des professionnels en TI disent avoir totalement ou assez confiance envers la personne en poste. Par contre, 20 % des professionnels en TI ont exprimé ne pas avoir confiance (pas vraiment en accord ou pas du tout en accord) que la personne chargée des dossiers de harcèlement chez leur employeur va défendre leurs intérêts.

Il y a une relation notable entre la présence d'un consultant externe en tant que personne-ressource pour les dossiers de harcèlement et le sentiment général de confiance envers la personne chargée des dossiers. Lorsque cette personne provient de l'externe, c'est **91 %** des professionnels en TI qui ont alors totalement confiance en celle-ci.

## 6.2

### État des connaissances

#### 6.2.1 Personnes-ressources en situation de harcèlement

Les professionnels en TI ont été interrogés quant à la personne vers laquelle ils devaient se tourner en cas de harcèlement psychologique ou sexuel, qu'ils soient victimes ou témoins.

De façon générale, si quelqu'un croit être victime d'une situation de harcèlement psychologique dans son milieu de travail, il devrait d'abord signifier directement à l'auteur du comportement qui le gêne que son comportement l'importune et qu'il doit cesser. Cependant, si les circonstances ne le permettent pas ou si le comportement se reproduit, il faudrait alors s'adresser soit à un représentant de l'employeur, au supérieur immédiat, au dirigeant de l'entreprise ou à la personne responsable des dossiers de harcèlement psychologique chez son employeur.

Si quelqu'un croit être témoin d'une situation de harcèlement psychologique dans son milieu de travail, il devrait d'abord s'adresser à la personne qu'il croit être victime de harcèlement psychologique et lui conseiller de consulter un représentant de l'employeur ou la personne responsable des dossiers de harcèlement psychologique chez son employeur. Les comportements observés pourraient aussi être rapportés à ces mêmes personnes par le témoin. En cas de situations graves, une personne témoin pourrait s'interposer afin de faire cesser le comportement. Il est à noter que les témoins n'ont en revanche aucune obligation légale de dénonciation.

D'une manière générale, les professionnels ont vu juste lorsqu'ils devaient identifier à qui s'adresser s'ils étaient victimes ou témoins d'une situation de harcèlement psychologique ou sexuel en milieu de travail. En effet, s'ils étaient victimes de harcèlement, 99 % des professionnels TI se tourneraient vers les ressources appropriées. Ils s'adresseraient au gestionnaire direct (**70 %**), au responsable des ressources humaines (**23 %**) ou au gestionnaire le plus haut placé (**6 %**). Les proportions changeaient légèrement si les professionnels étaient témoins d'une situation de harcèlement. Ils s'adressent alors moins aux ressources humaines (**11 %**) et davantage au gestionnaire direct (**76 %**).

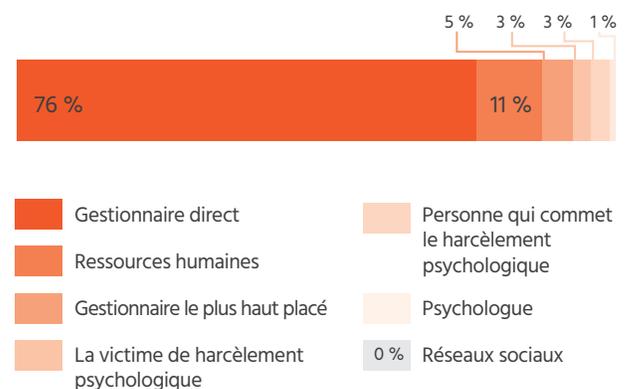
Figure 4

#### À qui s'adresser

##### Si vous pensez être **victime** de harcèlement psychologique en milieu de travail ?



##### Si vous êtes **témoin** de harcèlement psychologique ou sexuel au travail ?



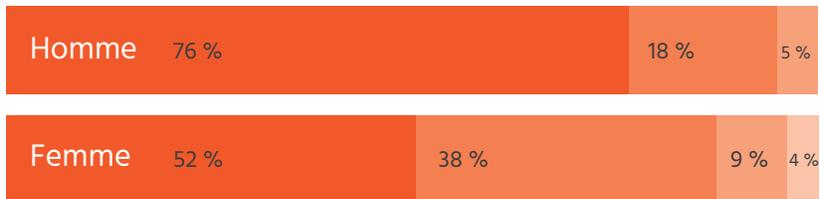
Si elles étaient victimes de harcèlement en milieu de travail, les femmes en TI auraient davantage recours aux ressources humaines. Ce sont 38 % d'entre elles qui auraient recours aux ressources humaines par rapport à 18 % des hommes. S'ils étaient victimes de harcèlement, les hommes s'adresseraient quant à eux davantage au gestionnaire direct. En effet, 76 % des hommes disent qu'ils se tourneraient vers leur gestionnaire direct, en comparaison à 52 % des femmes.

Si elles étaient témoins de situations de harcèlement en milieu de travail, les femmes se tourneraient davantage vers une des personnes suivantes : le gestionnaire le plus haut placé, la victime de harcèlement, la personne qui commet le harcèlement ou un psychologue. En fait, 26 % des femmes professionnelles en TI se tourneraient vers ces personnes si elles étaient témoins de harcèlement au travail, alors que seulement 8 % des hommes ont répondu qu'ils feraient de même.

Figure 5

## À qui s'adresser

Si vous pensez être **victime** de harcèlement psychologique en milieu de travail ?



Si vous êtes **témoin** de harcèlement psychologique ou sexuel au travail ?



## 6.2.2 Mises en situation

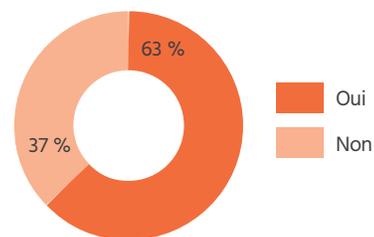
Les professionnels en TI ont répondu à une série de questions où ils devaient déterminer si une situation constituait ou non du harcèlement. Pour ces quatre mises en situation, il est intéressant de noter que les hommes y ont reconnu en moins grande proportion une situation potentielle de harcèlement psychologique ou sexuel en milieu de travail que les femmes.

Figure A

### Mise en situation 1

La première situation concerne le fait d'ignorer quelqu'un de manière répétée. Les professionnels en TI ont globalement trouvé la bonne réponse, *comme quoi il pouvait s'agir d'une situation de harcèlement en milieu de travail*, dans **63 %** des cas. Le taux de succès à la question varie par segment de professionnels. Les hommes ont moins bien réussi la question avec un taux de succès de 59 % par rapport à 71 % pour les femmes. Les professionnels travaillant dans une entreprise de moins de 50 employés ont moins bien réussi la question, avec un taux de réussite de 52 %, que ceux dans des entreprises de plus de 500 employés, avec un taux de réussite de 71 %.

### Pourrait-il s'agir de harcèlement en milieu de travail ?



Stéphanie vit une situation conflictuelle avec un de ses collègues. Elle décide d'ignorer systématiquement ce collègue afin de minimiser le malaise. En réunion, elle ne le regarde jamais, ne considère pas son point de vue et fait comme s'il était inexistant. Pourrait-on considérer le comportement comme du harcèlement psychologique ?

Bonne réponse : Oui

Figure B

### Mise en situation 2

Cette mise en situation visait à évaluer si les professionnels en TI voyaient les canaux de communication numériques comme l'extension du milieu de travail. En tout, **79 %** des professionnels en TI ont correctement associé les partages d'information dans un but de dérision au sujet d'une personne tierce comme une situation possible de harcèlement en milieu de travail. Les réponses sont assez semblables selon le sexe et la taille de l'entreprise. Le taux de réussite diffère légèrement lorsque les professionnels ne sont pas nés au Canada, avec un taux de réussite de **71 %**. Il diffère dans une plus grande part parmi le segment de professionnels n'ayant pas obtenu la citoyenneté canadienne ou la résidence permanente, avec un taux de succès de 45 %.

### Pourrait-il s'agir de harcèlement en milieu de travail ?

Des collègues ont ouvert un flux de discussion informel et partagent des memes et des faits cocasses à propos d'autres collègues ne faisant pas parti du flux de discussion. Sachant qu'ils communiquent hors des heures de travail et hors du milieu de travail, pourrait-il s'agir de harcèlement en milieu de travail ?

Bonne réponse : Oui

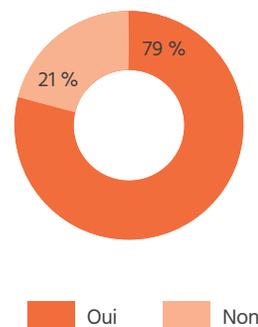
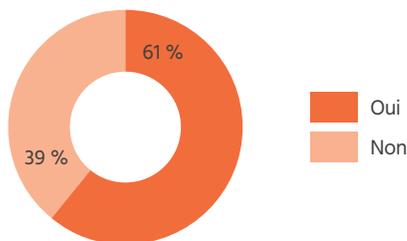


Figure C

### Mise en situation 3

Cette mise en situation traitait de la composante vexatoire de situations potentielles de harcèlement en milieu de travail. Dans cette situation, le travailleur « trouve la blague très drôle », ce qui traduit une perception positive des comportements décrits. La nuance ne semble pas avoir été saisie par l'ensemble des professionnels en TI interrogés. Cette question a été la moins bien réussie par l'ensemble des travailleurs en TI, avec un taux de réussite à 61 %. De plus, le taux de succès était sensiblement le même pour les différents segments de professionnels.

Pourrait-il s'agir de harcèlement en milieu de travail ?



Éric explique qu'il s'est initié à la programmation avec le langage Fortran. Ses collègues l'ont surnommé « Le dinosaure ». Éric trouve la blague très drôle. Bien qu'il rigole avec ses collègues, Éric est victime de harcèlement psychologique, car les insultes ne peuvent être acceptées en milieu de travail.

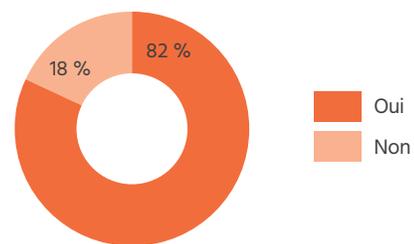
Bonne réponse : Non

Figure D

### Mise en situation 4

Cette situation mettait de l'avant le droit de gestion et elle sous-tendait la notion d'équité. Une gestionnaire semblait accorder une grande partie de son temps à suivre de très près le travail d'un seul employé, ce qui pouvait effectivement constituer une situation de harcèlement psychologique. La mise en situation de la question Q9 a été la plus unilatéralement définie comme étant du harcèlement, avec un taux de réussite de 82 %. Les réponses très convergentes pourraient témoigner d'une sensibilité particulière des professionnels par rapport au manque d'équité ou aux abus en matière de droit de gestion. Les femmes ont obtenu un taux de réussite plus grand, soit de 91 %, que celui de l'ensemble des professionnels TI, avec un taux de succès de 82 %.

Pourrait-il s'agir de harcèlement en milieu de travail ?



À chaque jour, Julie, la superviseuse de l'équipe, se place derrière Moussa pour regarder continuellement son travail à l'écran dans le but de lui signaler des erreurs. Pourrait-il s'agir de harcèlement psychologique?

Bonne réponse : Oui

### 6.2.3 Délai et traitement des plaintes

Les professionnels en TI ont été interrogés quant au dépôt et au délai de traitement des plaintes.

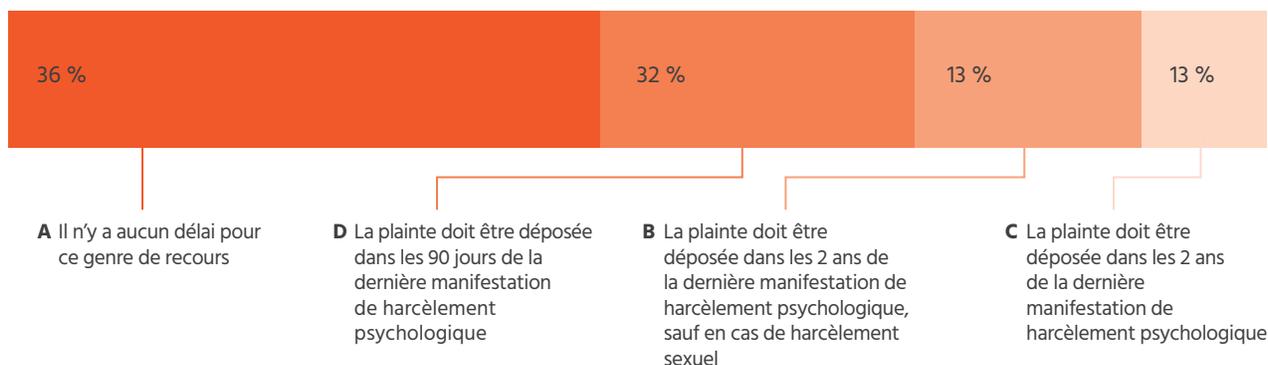
Les professionnels en TI ont en grande majorité échoué à estimer le délai pour déposer une plainte auprès de la CNESST. Seulement 10 % d'entre eux ont répondu correctement, c'est-à-dire qu'ils ont choisi l'option qu'une plainte doive être déposée dans les 2 ans de la dernière manifestation de harcèlement psychologique. Près de la moitié (47 %) des travailleurs en TI ont plutôt répondu qu'il n'y avait aucun délai pour le dépôt d'une plainte. Il y a très peu de variabilité dans les réponses dans les différents segments de professionnels.

À la question à savoir si toute plainte de harcèlement psychologique ou sexuel devait automatiquement faire l'objet d'une enquête, les professionnels en TI ont aussi répondu incorrectement dans une grande proportion. C'est seulement 19 % des professionnels en TI qui savaient que les plaintes de harcèlement ne faisaient pas automatiquement l'objet d'une enquête. Il y a très peu de variabilité dans les réponses parmi les différents segments de professionnels.

Figure 6

Si vous croyez être victime de harcèlement psychologique, quel est le délai pour déposer une plainte auprès de la CNESST ?

Bonne réponse : C



**Figure 7**

**Vrai ou faux ?**

Toute plainte de harcèlement psychologique ou sexuel doit automatiquement faire l'objet d'une enquête.

Bonne réponse : Faux

Vrai 81 %

Faux 19 %



## 6.3

### Composition de l'échantillon

La population visée était les employés d'entreprises en TI du Québec. Pour les besoins de l'analyse, les estimations présentées ont été pondérées.

Figure 7

#### Répartition du sexe

Homme 81 %    Femme 19 %

Autre 1 %

Figure 8

#### Êtes-vous né au Canada ?

Oui 29 %    Non 70 %

(Si non) Avez-vous le statut de citoyen ou de résident permanent ?

Oui 87 %

Non  
13 %

Figure 9

### Quel âge avez-vous ?

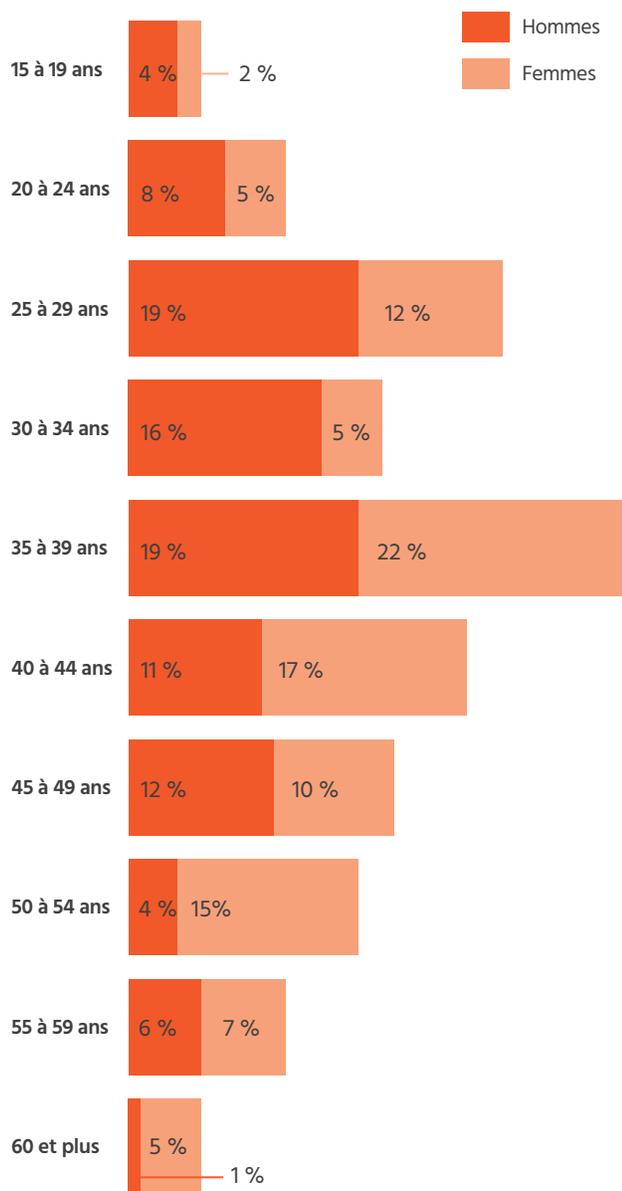


Figure 10

### Dans quelle région du Québec travaillez-vous le plus souvent ?

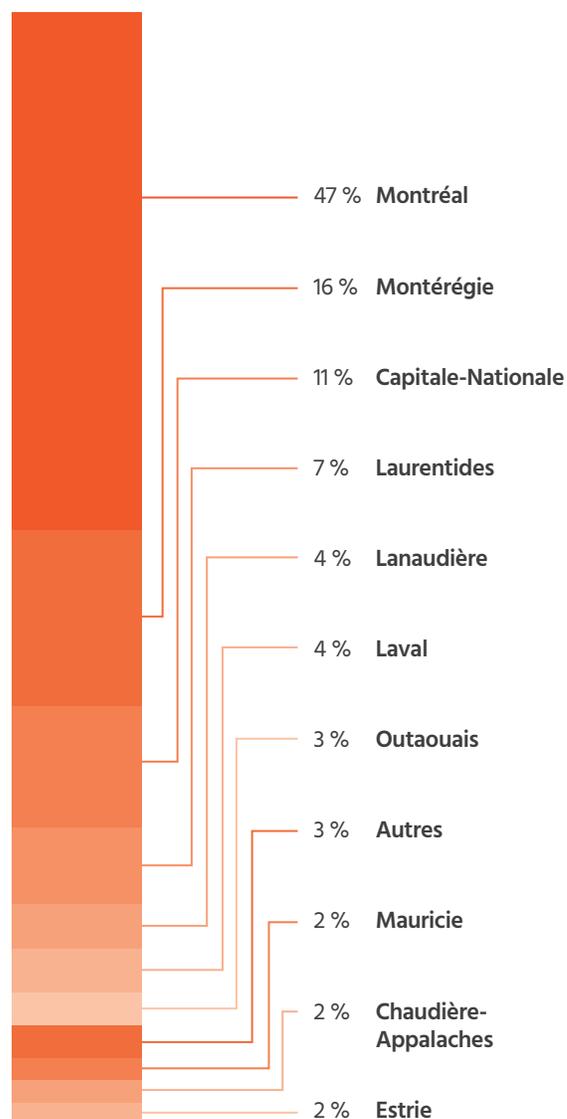
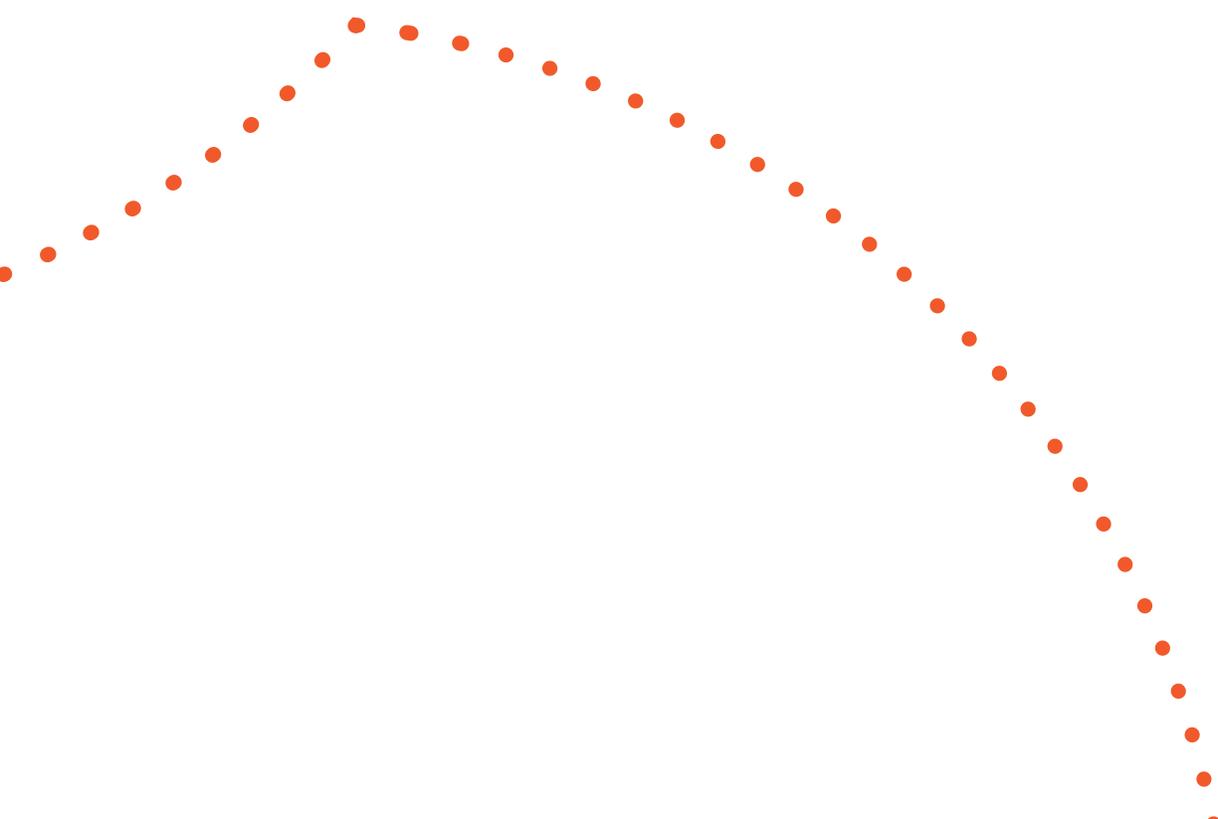
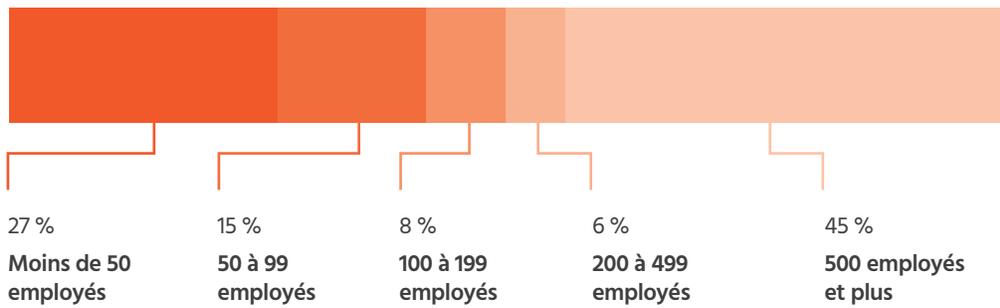


Figure 11

## Combien d'employés compte votre organisation ?





**Rapport sur le harcèlement psychologique  
et sexuel au travail en TI au Québec**



**TECHNO**  
COMPÉTENCES