
**LE RACISME À L'ENCONTRE DE MEMBRES COLS-BLEUS
DANS L'ARRONDISSEMENT DE MONTRÉAL NORD.**

RAPPORT D'ENQUÊTE

ANGELO SOARES, PH.D.
PROFESSEUR TITULAIRE

AVRIL 2021

**LE RACISME À L'ENCONTRE DE MEMBRES COLS-BLEUS
DANS L'ARRONDISSEMENT DE MONTRÉAL NORD**

RAPPORT D'ENQUÊTE

ANGELO SOARES, PH.D.
PROFESSEUR TITULAIRE
ÉCOLE DES SCIENCES DE LA GESTION
DÉPARTEMENT D'ORGANISATION ET
RESSOURCES HUMAINES

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
C.P. 8888 SUCC. CENTRE-VILLE
MONTRÉAL (QUÉBEC)
H3C 3P8 CANADA
TÉLÉPHONE: (514) 987-3000 POSTE 2089
TÉLÉCOPIEUR: (514) 987-0407
COURRIEL: SOARES.ANGELO@UQAM.CA

Angelo Soares est professeur titulaire au Département d'Organisation et ressources humaines de l'École des Sciences de la Gestion de l'Université du Québec à Montréal - UQAM. Il conduit des recherches sur le harcèlement psychologique au travail, sur les émotions et la santé mentale au travail, la qualité de vie au travail, l'épuisement professionnel (burn-out), le stress ainsi que la gestion des situations critiques au travail. Il est sociologue du travail et il a complété son stage postdoctoral à l'UQAM.

Il a été invité à titre d'expert au Comité interministériel sur le harcèlement psychologique au travail (2001, Ministère du Travail, Québec) et au Comité sénatorial permanent des affaires sociales, des sciences et de la technologie - la santé mentale, la maladie mentale et la toxicomanie (2005, Sénat, Ottawa).

Il a été chercheur invité au CNRS – Centre National de la Recherche Scientifique - France, laboratoire GTM – Genre, Travail, Mobilité à Paris de septembre 2008 à décembre 2008.

Il a été professeur invité à Paris-8; à l'University of Economics, Ho Chi Minh City – International School of Business – ISB (Vietnam) et à différentes universités au Brésil : Université de São Paulo – département de sociologie, Université Catholique de São Paulo – PUC-SP au programme de 2e Cycle en Administration, Université de Brasilia – UnB – département de sociologie.

LE RACISME À L'ENCONTRE DE MEMBRES COLS-BLEUS DANS L'ARRONDISSEMENT DE MONTRÉAL NORD

RAPPORT D'ENQUÊTE

Angelo Soares

*La race est toujours à nos côtés...
Je ne pense pas qu'il se passe un
jour sans qu'on me rappelle que
je suis noire.
(Caver et Livers, 2002)*

1. Introduction

Le syndicat des cols-bleus regroupés de Montréal (section locale 301 du Syndicat canadien de la fonction publique – SCFP) représente plus de 8 000 travailleurs et travailleuses dans l'île de Montréal, dont 153 membres actifs (novembre 2020) dans l'arrondissement de Montréal-Nord. Certains syndiqués et représentants syndicaux de cet arrondissement dénoncent l'existence de discrimination raciale et/ou de favoritisme à l'encontre de certains cols-bleus issus des minorités visibles. Leurs possibilités d'avancement professionnel ainsi que des comportements inadéquats de la part de la direction de l'arrondissement seraient en cause.

C'est sur fond de dénonciations, autant dans les médias sociaux que traditionnels, que le dossier est devenu très embarrassant, autant pour les syndiqués¹, leur syndicat et leur employeur. C'est ainsi que plusieurs membres et un représentant syndical ont fait l'objet de mesures disciplinaires. Le climat de travail s'est dégradé davantage.

¹ L'emploi exclusif du genre **masculin** a uniquement pour but d'alléger le texte et d'en faciliter la lecture.

2. Le mandat

Dans ce contexte, une entente est intervenue entre le contrôleur général de la Ville de Montréal, la direction des relations de travail et le syndicat des cols-bleus, les parties ayant convenu de :

« Mettre en place une enquête où le syndicat et le contrôleur général nommeraient respectivement leur enquêteur indépendant afin de faire la lumière sur les préoccupations exprimées par certains employé(e)s. »

L'objectif était d'étudier le bienfondé des allégations et des dénonciations faites par les employés et le représentant syndical dans les médias (page Facebook et médias).

L'accord stipule de plus « *Que cette enquête sera menée en parallèle par les deux (2) enquêteurs qui agiront de manière collaborative afin d'assurer le partage d'information et éviter le dédoublement des rencontres.* »

Les parties ont convenu que le Syndicat nommerait un représentant syndical provenant de l'extérieur de l'arrondissement de Montréal-Nord, pour agir en tant que responsable, pour la partie syndicale, de la communication entre toutes les personnes concernées par l'enquête. M. Frantz Élie a joué ce rôle, et nous sommes très reconnaissants pour le travail qu'il a accompli pour programmer des entretiens avec toutes les personnes désirant nous rencontrer pour décrire leurs expériences vécues face à la discrimination raciale envers les cols-bleus de l'arrondissement de Montréal-Nord.

En janvier 2020, le syndicat des cols-bleus regroupés de Montréal (section locale 301 du SCFP) est entré en contact avec nous et nous a mandaté pour effectuer cette enquête sur l'existence de discrimination raciale à l'encontre de certains membres des cols-bleus dans l'arrondissement de Montréal-Nord.

Pour réaliser cette enquête, nous avons rencontré 39 cols-bleus de l'arrondissement de Montréal-Nord, pour un total de **58 heures et demie d'entrevues**. Ces entrevues ont été effectuées individuellement. Nous les avons commencées en mars 2020. Avec le confinement consécutif à la COVID-19, nous avons dû les arrêter momentanément. Puis, nous les avons reprises et terminées en juillet-août 2020.

Dans les mois de novembre et décembre 2020, nous avons aussi réalisé 11 entrevues avec les membres de la gestion (contremaîtres, gestionnaires et directeurs) ainsi qu'avec 3 cols-bleus de l'arrondissement de Montréal-Nord, pour un total de **8 heures et demie**

d'entrevues. Ces entrevues ont été réalisées conjointement avec l'enquêtrice nommée par le contrôleur général.

Nous avons réalisé en tout **67 heures d'entrevues.** À partir de celles-ci, nous répondrons à la question suivante : *Les allégations et les dénonciations faites par les employés et le représentant syndical dans les différents médias (médias sociaux et page Facebook) sont-ils fondées ?*

Avant d'entreprendre l'analyse des questions soulevées par les cols-bleus de l'arrondissement de Montréal Nord concernant la discrimination raciale, il nous faut préciser quelques concepts que nous utiliserons dans ce rapport.

3. Quelques précisions théoriques

3.1 Le travail prescrit et le travail réel

Il faut d'abord comprendre que quand on analyse le travail, il faut établir une distinction importante entre **le travail prescrit et le travail réel.** Le travail prescrit dans l'arrondissement de Montréal Nord est celui qui est exposé dans les descriptions de tâches, dans la convention collective, dans l'entente sur les 17 points de négociations locales, conformément à l'article 49.2 de la Charte de la Ville de Montréal, ainsi que dans les lettres d'ententes entre la Ville de Montréal, l'arrondissement de Montréal-Nord et le syndicat des cols-bleus regroupés de Montréal (SCFP-301).

Certes, il existe des consignes, des règles et des normes, qui sont très importantes. Cependant, plusieurs auteurs² constatent que ce que font concrètement les individus dans l'accomplissement de leur travail, indépendamment de la précision des consignes, des règles et des prescriptions données par la gestion, par l'organisation du travail ou par la convention collective, entraîne toujours des dysfonctionnements, des incidents, des imprévus et des pannes, de telle sorte que le respect absolu des prescriptions et des règles ne permettrait pas d'accomplir le travail. Lorsque les individus suivent à la lettre les règles prescrites, nous nous trouvons devant ce qu'on appelle « la grève du zèle ». Or, aucune organisation ne résiste à ce genre de comportement.

Comme l'a bien saisi Christophe Dejours, les individus « ne respectent jamais les ordres dans leur intégralité, tout simplement parce que les ordres sont insuffisants » pour faire face à la vie au travail. Travailler implique toujours l'interprétation des ordres et des

² Voir notamment Dejours (1983), Castoriadis (1974) et Molinier (2006).

règles. Il faut donc savoir interpréter ces règles ; parfois, il faut contourner le mode opératoire prescrit ; occasionnellement, il y a même carrément transgression des règles³.

Cette précision est importante, car c'est exactement dans cet espace d'interprétation des règles et des normes, même quand elles sont bien spécifiées dans la convention collective, dans les 17 points et dans les lettres d'entente, que les préjugés, les discriminations, le racisme et le favoritisme se glisseront, et parfois même établiront un « mode de fonctionnement, un mode opératoire », rendant difficile à saisir les gestes et les manifestations racistes, et finissant ultimement par banaliser le racisme.

3.2 La division raciale du travail

Un autre concept important est celui de la **division raciale du travail**. Nous discernons différents « mondes du travail⁴ », car on y constate différentes divisions selon les divers rapports sociaux (de genre, de race, d'ethnie, d'âge et de classe sociale)⁵. C'est ainsi que nous observons différentes formes de ségrégations au travail. Par exemple, les femmes sont souvent concentrées dans un certain nombre d'emplois, et la sociologue française Danièle Kergoat nous explique que cette division sexuelle du travail est une forme de division du travail découlant des rapports sociaux de sexe. La division raciale du travail découle donc des rapports sociaux de race et d'ethnie, et suit aussi deux principes organisateurs : 1) le principe de séparation – il existe des travaux pour les noirs et des travaux pour les blancs ; 2) le principe hiérarchique – le travail d'un individu blanc « vaut » plus que le travail d'un individu noir.

Dans le principe de séparation, nous trouvons la ségrégation raciale qui, comme nous l'explique Wieviorka (1998), est à la fois un processus et un résultat qui localise les membres d'un groupe dans certains espaces qui lui sont réservés (p. 61). La ségrégation peut se (re)produire et résulter du fonctionnement des règles, des logiques et des dynamiques organisationnelles, sans que des manifestations racistes explicites ne soient présentes.

Dans le principe de hiérarchisation, se situent aussi les discriminations. La discrimination peut être directe, c'est-à-dire qu'on vise, ouvertement et d'une manière

³ Voir Girin, J. et Grosjean, M. (1996). La transgression des règles au travail. L'Harmattan.

⁴ Au pluriel en référence au livre de l'historien anglais « Worlds of Labour ».

⁵ Dans cette étude, nous analyserons les rapports de race et d'ethnie, mais il faut être conscient qu'il existe une intersectionnalité des différents rapports sociaux de race et d'ethnie, de genre, de classe et d'âge.

avouée, une personne ou un groupe de personnes, tout en essayant de justifier cette ségrégation en utilisant toutes sortes de croyances, de préjugés et de stéréotypes. Dans les sociétés actuelles, où le racisme n'est pas socialement accepté, et même où il est interdit par les lois, les discriminations se font d'une manière plus subtile et sournoise.

La forme la plus élémentaire du racisme est véhiculée par le préjugé⁶ racial, car le « racisme repose sur des représentations de l'Autre qui valorisent l'endogroupe⁷, au détriment de l'exogroupe, amplifient les différences et aboutissent à des stéréotypes susceptibles de nourrir ou de justifier des attitudes discriminatoires » (Wieviorka, 1998, p. 55).

Pour Allport (1954), les préjugés sont très résistants aux connaissances qui les mettent en cause, voir aux faits qui les démentent. De cette manière, fréquemment, quand un préjugé est dévoilé, les individus utiliseront toutes sortes de raisonnements, de rationalisations, et même des excuses pour rendre vraisemblable l'affirmation d'une réalité raciste ou sexiste. La psychanalyste française Julia Kristeva (1988) nous met en garde : « lorsque nous fuyons ou combattons l'étranger, nous luttons contre notre inconscient » (p. 283).

Il faut comprendre que le contexte organisationnel (ou sociétal) est très important, car le passage du préjugé à la discrimination exige des conditions favorables, des gens qui tolèrent la discrimination ou qui ferment les yeux dans un certain aveuglement.

3.3 Le racisme

Enfin, il faut préciser le concept de racisme. On utilise ce concept dans notre vie quotidienne et parfois avec une mauvaise compréhension, ce qui entraîne des malentendus et limite notre intelligence d'un sujet qui est en lui-même complexe. Ijeoma Oluo (2019) démontre qu'il n'y a pas de consensus véritable sur la définition elle-même du racisme et que cela peut déjà constituer un signe très révélateur des problèmes que nous rencontrons, dans nos sociétés, par rapport au racisme. De plus, la manière dont on

⁶ Nous pouvons définir les préjugés comme le fait « de penser mal aux autres sans justifications suffisantes. (...) Une attitude aversive à l'égard d'une personne appartenant à un groupe, simplement parce qu'elle appartient à ce groupe, et ainsi elle est présumée avoir les qualités répréhensibles qui sont attribuées au groupe. » (Allport, 1954, p. 6-7).

⁷ Dans une division eux – nous, le « nous » forme l'endogroupe et « l'eux » forme l'exogroupe.

définit le racisme sera déterminante pour le moyen de le prévenir et de le combattre. Pour Achielle Mbembe, « le racisme consiste aussi à faire de toute tragédie un ‘accident’. »

Le racisme se transforme dans le temps et selon les différents contextes sociaux et organisationnels dans lesquels on trouve ses manifestations. Dans la documentation sur le sujet⁸, on identifie trois moments importants du racisme.

Avant 1960, la discrimination était plutôt « ouverte », alors qu’on observait une ségrégation raciale s’appuyant sur la croyance voulant que les individus blancs et hétérosexuels étaient des êtres supérieurs. L’infériorité des individus noirs, des immigrants et des femmes était justifiée par leurs différences biologiques (plus récemment génétiques). Les minorités raciales étaient alors reléguées aux professions se situant au bas de l’échelle, comportant des travaux subalternes associés à l’entretien ménager, à la propreté et aux tâches qui exigeaient de la force physique.

Il est intéressant de signaler que dans les années soixante, un mouvement antiraciste important existait déjà à Montréal⁹. Comme cela se produit dans toutes les sociétés, le Canada et le Québec ne sont toujours pas libérés du racisme, qui existe et persiste encore. Il nous faut être vraiment attentif, car « le mythe d’un Canada où le racisme n’existe pas a empêché la direction de Sir George Williams¹⁰ de gérer la situation comme il aurait fallu » (p. 178). Nous trouvons important de mentionner cet épisode historique de Montréal, pour reconnaître que le racisme est bel et bien existant à Montréal, au Québec et au Canada. D’ailleurs, nous croyons qu’il n’existe pas de société sans racisme¹¹. La différence réside entre les sociétés (et par extension, entre les organisations) qui l’admettront et par

⁸ Voir notamment Hebl et col., (2020) et Wieviorka (2010).

⁹ À lire notamment le livre *Nègres Noirs, Nègres Blancs : Race, sexe et politique dans les années 1960 à Montréal*, de David Austin.

¹⁰ Aujourd’hui, l’Université Concordia. L’auteur fait référence à l’affaire « Sir George Williams », une manifestation étudiante organisée et dirigée par les étudiants noirs avec l’appui des étudiants blancs contre la discrimination raciale à l’université, une protestation pacifique qui à la fin a dégénéré avec l’entrée de la police dans le centre informatique, qui était occupé par les étudiants. Dans la confusion de la confrontation, un incendie s’est déclenché. « C’est là que certaines personnes dans la foule massée à l’extérieur se mettent à crier : « Let the N... burn ! Qu’on les laisse brûler, ces N...! » (Austin, 2013, p. 171).

¹¹ Pour Castoriadis (1990), il est important de mentionner « que le racisme participe de quelque chose de beaucoup plus universel que l’on ne veut bien l’admettre d’habitude. Le racisme est un rejeton, ou un avatar, particulièrement aigu et exacerbé, je serais même tenté de dire : ‘une spécification monstrueuse, d’un trait empiriquement presque universel des sociétés humaines’. Il s’agit de l’apparente incapacité de se constituer comme soi sans exclure l’autre – et l’apparente incapacité d’exclure l’autre sans le dévaloriser et, finalement, le haïr » (34-35).

conséquent le combattront et le préviendront, et celles qui nieront le problème, ce qui entraîne un grave embarras, puisque si le racisme n'existe pas, pourquoi en considérer la prévention ? Il faut d'abord reconnaître l'existence du racisme pour le prévenir et pour le combattre.

Dans un deuxième moment, entre 1960 et 2016, nous observons un nombre important de manifestations contre différentes formes de discriminations et nous assistons à la création de lois visant à protéger les individus contre les discriminations. Au Canada, en 1977, paraît la Loi canadienne sur les droits de la personne, et en 1982, la Charte canadienne des droits et libertés a été enchâssée dans la constitution du Canada. Au Québec, en 1976, la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse a été constituée par la Charte des droits et libertés de la personne, qui est une loi dite « quasi constitutionnelle », adoptée à l'unanimité par l'Assemblée nationale du Québec le 27 juin 1975.

Au cours de cette période, nous constatons une plus grande sensibilisation, et des lois pour la protection des individus contre la discrimination sont votées. Ainsi, les gens se mettent à croire que le racisme ne constitue plus un problème, puisque des lois existent. De cette manière, les formes plus directes et flagrantes des discriminations se transforment en formes plus subtiles, qu'on interprète comme le « racisme moderne », dans lequel la discrimination directe devient indirecte et plus subtile ; elle tend à être plus ambiguë et plus difficile à détecter, mais ses effets sont aussi dévastateurs, autant pour les individus que pour les organisations et les sociétés. On observe également durant cette période une augmentation de l'incivilité sélective : des comportements grossiers ou inconsiderés envers des groupes spécifiques d'individus comme les immigrants, les noirs et les femmes se manifestent (Cortina, 2008).

Dans une troisième période, de 2016 à nos jours, on assiste à une résurgence de la discrimination directe, qui coexiste avec les formes indirectes et plus subtiles. Si d'une part, dans la deuxième période, on voit différentes initiatives visant la promotion et le respect de la diversité dans nos sociétés et dans nos organisations, dans la période actuelle on constate une résistance accrue contre ces initiatives, alors que certaines personnes argumentent que les gens deviennent trop sensibles, trop politiquement corrects,

intolérants aux opinions divergentes sur la diversité. Un exemple en est la manière péjorative d'utiliser le terme « woke ».

Depuis la deuxième période, nous remarquons une « inclusion excluante » de la diversité. Certes, les femmes et les noirs sont plus présents dans les organisations, mais en même temps, ils vivent une exclusion du pouvoir et se heurtent à différents murs invisibles qui les maintiennent à leurs « places » assignées par les divisions raciale et sexuelle du travail. On parle de « plafonds de verre » ou encore de « plancher gluants » qui rendent très difficile de gravir l'échelle occupationnelle.

Enfin, on se rend compte que dans ce processus dynamique de transformation et d'inséparabilité des discriminations et du racisme, nous percevons des discriminations qui ne peuvent être imputées à l'individu qui a posé directement le geste discriminatoire. La discrimination s'avère alors le résultat du fonctionnement et de l'application de règles et de normes qui sont apparemment neutres, mais qui aboutissent à défavoriser des individus en raison de leur appartenance (réelle ou parfois même supposée) à des minorités visibles. La « discrimination systémique » est plus difficile à rendre visible et à démontrer. Il faut effectuer un travail réel pour saisir la présence de ces pratiques dans lesquelles la discrimination peut s'enraciner et engendrer des inégalités.

Au Québec, la Commission des droits de la personne et de la jeunesse (CDPDJ) définit le racisme systémique « comme la somme d'effets d'exclusion disproportionnés qui résultent de l'effet conjugué d'attitudes empreintes de préjugés et de stéréotypes, souvent inconscients, et de politiques et pratiques généralement adoptées sans tenir compte des caractéristiques des membres de groupes visés par l'interdiction de la discrimination » (p. 6). Parfois, le racisme systémique peut être involontaire, mais d'autres fois, il est bel et bien volontaire. Dans les deux cas, les conséquences sont néfastes pour l'individu, pour les organisations et pour la société. Il est donc, à notre avis, question de faire cesser et prévenir les différentes formes que le racisme ou la discrimination peuvent emprunter.

Pour ce faire, il faut identifier la ou les sources des discriminations qui (re)produisent les inégalités en fonction d'une race, d'un genre, d'un âge, etc. Cela nous oblige à réexaminer notre compréhension des préjugés et des stéréotypes qui sont présents dans nos milieux de travail. C'est ainsi que dans notre enquête, nous n'avons pas pour objectif

de trouver un méchant coupable, mais plutôt de trouver où se logent et comment se (re)produisent les différentes formes de racisme chez les cols-bleus dans l'arrondissement de Montréal-Nord.

3.4 Le harcèlement psychologique

Un dernier concept qui nous sera utile dans nos analyses est celui de « harcèlement psychologique au travail ». Nous avons été surpris par le nombre de ces cas de harcèlement que nous avons pu identifier dans nos rencontres. Parfois les travailleuses et les travailleurs ne considéraient pas le problème comme du harcèlement psychologique, mais les souffrances et les gestes qu'ils décrivaient dans leurs discours constituaient bel et bien du harcèlement psychologique.

Nous présentons ici les trois principales définitions du harcèlement psychologique : la première, de Leymann (1996), considère le harcèlement psychologique comme « un processus destructif, constitué d'un enchaînement de propos et d'agissements hostiles qui, pris isolément, pourraient sembler anodins, mais dont la répétition constante a des effets pernicieux » (p. 26-27). Dans cette définition, il est important d'observer un aspect particulier du harcèlement psychologique : lorsqu'on analyse les agissements séparément, on risque de banaliser cette forme sournoise de violence, car les conduites peuvent sembler inoffensives. C'est le caractère synergique et répétitif de ces comportements qui produit les effets destructeurs qui finissent par briser psychologiquement la personne qui a été la cible du harcèlement et dégrader le climat de travail, en ayant des conséquences néfastes pour l'organisation, comme nous allons constater dans la partie concernant les conséquences organisationnelles du harcèlement psychologique.

Une autre définition qui nous aide à comprendre ce problème est celle de Hirigoyen (2001), qui considère le harcèlement moral au travail comme « toute conduite abusive (geste, parole, comportement, attitude) qui porte atteinte, par sa répétition ou sa systématisation, à la dignité ou à l'intégrité psychique ou physique d'un salarié, mettant en péril son emploi, ou dégradant le climat de travail » (p. 11).

Enfin, selon la définition de la loi des Normes du Travail du Québec, le harcèlement psychologique est « une conduite vexatoire se manifestant soit par des comportements, des paroles, des actes ou des gestes répétés, qui sont hostiles ou non désirés, laquelle porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique du salarié et qui entraîne, pour celui-ci, un milieu de travail néfaste. Pour plus de précision, le harcèlement

psychologique comprend une telle conduite lorsqu'elle se manifeste par de telles paroles, de tels actes ou de tels gestes à caractère sexuel. Une seule conduite grave peut aussi constituer du harcèlement psychologique si elle porte une telle atteinte et produit un effet nocif continu pour le salarié ».

À partir de janvier 2019, la loi des Normes du Travail (LNT) a été modifiée pour comprendre, dans la définition du « harcèlement psychologique », le harcèlement sexuel ainsi que le harcèlement discriminatoire fondé sur l'un ou l'autre des motifs énumérés dans l'article 10 de la Charte des droits et libertés de la personne : la race, la couleur, le sexe, la grossesse, l'orientation sexuelle, l'état civil, l'âge, sauf dans la mesure prévue par la loi, la religion, les convictions politiques, la langue, l'origine ethnique ou nationale, la condition sociale, le handicap ou l'utilisation d'un moyen pour pallier ce handicap.

Il s'agit d'un changement important, car il reconnaît la complexité du phénomène. Si on décrit les différentes formes de harcèlement, c'est plutôt pour une question didactique, car maintes fois, le harcèlement psychologique est associé à différentes formes de discriminations qui sont aussi interdites par la loi. Ainsi, il arrive que, devant l'impossibilité de discriminer ouvertement un individu, à cause, par exemple, de son origine ethnique, le harcèlement psychologique soit utilisé pour se débarrasser de cet individu. Nous avons aussi rencontré plusieurs cas de travailleuses qui, au départ, avaient été la cible d'un harcèlement sexuel. À partir du moment où il existe des mesures disciplinaires contre l'harcéleur, ou encore après que la personne cible ait exprimé son rejet des avances sexuelles, le harcèlement sexuel se transforme souvent en harcèlement psychologique, encore une fois dans le but de se débarrasser de la personne¹².

Il faut aussi souligner le fait que si les définitions nous aident à bien comprendre et à cibler le problème du harcèlement psychologique, la définition de la loi aura préséance ; c'est cette définition qui devra être utilisée dans les politiques organisationnelles et qui sera appliquée par les tribunaux en cas de litige ou dans les formations.

Encore une fois, nous ne croyons pas que nous nous trouvions immanquablement en présence de personnes malveillantes ayant fait intentionnellement du harcèlement psychologique, même si c'est parfois le cas. Il ne s'agit donc pas, à notre avis, de questions individuelles, mais plutôt organisationnelles. Néanmoins, l'individualisation du problème constitue souvent la solution la plus facile, puisque l'individu est visible, alors que l'organisation du travail et les modèles de gestion, eux, sont invisibles. Dans le cas du racisme et du harcèlement, il ne s'agit pas de la simple affaire d'un monstre contre une

¹² Voir Lewis (2007).

pauvre victime, mais plutôt d'un contexte organisationnel ou sociétal qui catalyse ou qui tolère ces formes de violences.

4. Le contexte de l'arrondissement de Montréal-Nord

Selon le profil sociodémographique publié par le Service du développement économique Montréal en statistiques, de la Ville de Montréal (2018), d'après les données du recensement de 2016, dans l'arrondissement de Montréal-Nord, 67 % de la population est issue de l'immigration et au moins un des deux parents d'une famille est né à l'étranger. Les immigrants de la première génération comptent 43 % de la population, et ceux de la deuxième génération (nés au Canada, mais dont les familles comprennent au moins un parent né à l'étranger) représentent 24 % de la population de l'arrondissement.

Le syndicat des cols-bleus regroupés de Montréal (section locale 301 du SFCP) représente 153 membres actifs (novembre 2020¹³) dans l'arrondissement de Montréal-Nord. Parmi ces 153 membres actifs, 37,3 % sont issus des minorités visibles.

Parmi les membres actifs, 63,3 % sont titulaires, contre 36,7 % qui sont auxiliaires. Il est intéressant de souligner le fait que parmi les titulaires, 76,8 % ne font pas partie des minorités visibles (PMV), tandis que 23,2 % proviennent des minorités visibles (MV). Lorsqu'on considère la composition des auxiliaires, on constate une inversion de cette proportion : 61,8 % font partie des minorités visibles (MV) et seulement 38,2 % n'en font pas partie (PMV). On note que les cols-bleus issus des minorités visibles jouissent d'un statut plus précaire.

Lorsque nous analysons la distribution des cols-bleus dans les différentes fonctions, nous constatons une plus forte ségrégation des cols-bleus issus des minorités visibles (MV), comparativement à une distribution plus homogène des cols-bleus ne faisant pas partie des minorités visibles (PMV) : 47,3 % des cols-bleus issus des minorités visibles (MV) sont concentrés dans deux fonctions : la fonction 113, préposé aux travaux et à la propreté ; et la fonction 114, préposé aux travaux généraux (comprenant les auxiliaires assignés à la collecte des déchets).

En fait, 22,0 % des cols-bleus qui ne sont pas issus des minorités visibles (PMV) sont concentrés dans deux fonctions : la fonction 113, préposé aux travaux et à la propreté, et la fonction 502, chauffeur-opérateur d'appareils motorisés b.

¹³ Nous utilisons ici les données que la Ville de Montréal envoie périodiquement au Syndicat des cols bleus.

Dans la fonction 113, préposé aux travaux et à la propreté, nous comptons 58,4 % de cols-bleus issus des minorités visibles (MV) et 41,6 % qui ne sont pas issus des minorités visibles (PMV). Il y a donc une surreprésentation des cols-bleus qui sont issus des minorités visibles (MV) dans ce poste, car nous dénombrons 37 % des cols-bleus qui sont issus des minorités visibles (MV) et 63 % qui sont des cols-bleus, mais ne sont pas issus des minorités visibles (PMV). De plus, la distribution des cols-bleus dans cette fonction n'est pas représentative de la population des cols-bleus dans cet arrondissement.

Il est important d'analyser la fonction 162, chauffeur de véhicules motorisés classe c, dans la mesure où elle se situe au centre d'un des litiges sur la discrimination. Nous comptons parmi les titulaires de ce poste 25,0 % de cols-bleus issus des minorités visibles (MV) et 75,0 % de cols-bleus qui ne sont pas issus des minorités visibles (PMV). Si nous considérons ceux qui sont admissibles à cette fonction, nous obtenons 37 cols-bleus admissibles à la fonction 162. Parmi ceux qui sont admissibles, on ne dénombre que 21,6 % (n=8) qui ont passé et réussi une formation/évaluation.

D'une manière plus élargie, si on analyse les cols-bleus titulaires des postes qui impliquent la conduite d'un appareil ou d'un pick-up (chauffeurs et opérateurs), nous obtenons 24 % de cols-bleus issus des minorités visibles (MV) et 76 % qui ne sont pas issus des minorités visibles (PMV). En revanche, dans les postes ayant rapport à l'entretien ménager, nous comptons 61 % de cols-bleus issus des minorités visibles (MV) et 39 % qui ne sont pas issus des minorités visibles (PMV).

Enfin, d'après les données que le bureau du Contrôleur général nous a fournies, dans l'arrondissement de Montréal Nord nous comptons : cinq directeurs, dont un est issu des minorités visibles ; 21 cadres administratifs, dont 5 sont issus des minorités visibles. Parmi les 12 contremaîtres, se trouve un autochtone. Il n'y a pas de contremaître noir et seulement un directeur parmi les 5 qui est noir. Il faut donc être attentif, afin de ne pas tomber dans l'image du « noir exceptionnel » qu'on utilisera toujours ou prendra en exemple pour justifier le fait qu'il n'existe pas de racisme dans l'organisation.

Dans ce contexte, il nous paraît évident que nous nous trouvons devant un exemple de ségrégation occupationnelle. La question consiste maintenant à comprendre comment on en est arrivé à cette situation.

5. Le racisme et le harcèlement psychologique au travail : nos constatations

Nous présenterons ici les résultats à partir de l'événement déclencheur de cette enquête : la page Facebook.

5.1 La page Facebook

Le déclenchement de cette enquête est associé à la parution d'une page Facebook, le 9 novembre 2019, par Le collectif des minorités visibles discriminées de la ville de Montréal Nord, ayant pour objectif de « défendre les employés cols-bleus issus de minorités visibles qui travaillent à l'arrondissement de Montréal Nord. Ces travailleurs sont victimes de discrimination raciale, l'employeur utilise des stratagèmes pour empêcher, plusieurs cols-bleus de minorités visibles, d'avoir des promotions, des postes permanents et de conduire des véhicules de type pick-up », pouvait-on lire dans cette page Facebook.

Il y a plusieurs aspects importants qui sont associés à ce geste et qu'il faut énumérer. D'abord, nous aimerions préciser que nous ne sommes pas à l'aise avec les dénonciations publiques dans les réseaux sociaux, puisque cela soulève plusieurs problèmes, dont celui de se faire justice à soi-même. De plus, cela peut être interprété comme un acte de vengeance, et peut-on encore parler de justice lorsque nous sommes à la fois juge et partie ? Ce n'est donc pas nécessairement une bonne stratégie que celle de chercher dans les médias sociaux à obtenir justice face à une situation de violence ou de tenter de remédier à une situation d'inégalité. Cela dit, nous ne sommes pas d'accord, mais, à notre avis, c'est qui est important ici, c'est d'essayer de comprendre pourquoi les événements ont pris une telle tournure. Cet exercice est très important, non seulement pour l'intervention, mais surtout pour la prévention de comportements semblables à l'avenir.

Les dénonciations dans les médias sociaux ont pris une grande envolée à partir du mouvement #METOO, qui dénonçait des cas de harcèlement sexuel et des agressions sexuelles. Quelles leçons peut-on tirer de ce type de dénonciations ? Cela a surtout mis en lumière le fait que les procédures pour traiter du problème dénoncé n'étaient pas du tout adéquates : le traitement des plaintes n'était pas bien connu, ni bien structuré ou transparent. Les individus avaient l'impression (d'ailleurs très juste) que les plaintes

n'arrivaient pas à être traitées correctement et qu'elles n'aboutissaient pas à l'obtention d'une véritable justice ou d'une réparation.

Nous croyons que toutes les organisations doivent être très attentives et revoir leurs procédures de traitement des plaintes, afin qu'elles soient plus transparentes et efficaces, car qu'on approuve ou non ce type d'interventions, de nos jours, lorsque les injustices, les différentes formes de violences ou de discriminations ne sont pas traitées convenablement par les organisations (employeurs et syndicats), celles-ci risquent toujours de voir leurs problèmes et leurs conflits internes éclater dans la sphère publique, avec la dimension planétaire que cela suppose. Il ne faut donc pas sous-estimer l'impact des mécanismes et des politiques organisationnelles inefficaces dans les traitements des problèmes organisationnels (*Recommandation 01*).

Comme la publication de la page Facebook en question fait suite à ces mouvements de dénonciations, il est important de dégager ce qu'on peut apprendre à partir de cet événement¹⁴.

Premièrement, en lisant les messages, nous ne percevons pas une envie de se venger ou de punir quelqu'un. Il s'agit plutôt d'une quête de justice concernant un problème persistant de discrimination raciale, donc d'un geste de revendication de justice : on y dénonçait de la discrimination envers les cols-bleus noirs dans l'arrondissement de Montréal-Nord, une réalité qui persisterait depuis longtemps.

Deuxièmement, la lecture des messages dans cette page Facebook indique aussi l'existence d'autres problèmes de discrimination dont plusieurs travailleurs, que nous avons rencontrés, nous ont fait part : entre autres, concernant la question de la discrimination autour de la « formation trailer¹⁵ », les formations en général, la difficulté et les obstacles pour obtenir la titularisation et les affichages des postes. Il y a un sentiment d'indignation. Nous allons nous pencher sur chacun de ces problèmes.

Troisièmement, il faut comprendre cette page Facebook comme un cri lancé contre des injustices qui perdurent depuis au moins l'époque des fusions municipales, en 2002.

¹⁴ Pour cette partie, nous avons utilisé le document que l'employeur nous a fourni, car ni les travailleuses et travailleurs que nous avons rencontrés, ni le syndicat ne possédaient le contenu de cette page Facebook.

¹⁵ Trailer : une remorque ou un fardier.

Plusieurs formes de discrimination et de harcèlement psychologique y sont mentionnées, et les travailleuses et travailleurs veulent qu'elles cessent ! Tant l'employeur que le syndicat y sont critiqués. Il y a donc **urgence d'agir**, mais surtout pas de la manière dont ce dossier a été géré jusqu'à maintenant. En réalité, la gestion de ce dossier a constitué l'exemple même de tout ce qu'on ne doit pas faire dans la gestion d'un tel dossier. La gestion de l'affaire FB a été pénible et catastrophique.

On peut commencer par les déclarations de la mairesse suppléante de l'arrondissement de Montréal-Nord, Mme Chantal Rossi¹⁶, aujourd'hui conseillère de l'arrondissement de Montréal-Nord, qui a affirmé devant les caméras de TVA et pour le Journal de Montréal : « Il n'y a pas de discrimination raciale. La fierté de Montréal Nord, c'est sa diversité. Est-ce que vous pensez sérieusement qu'un employé noir peut être traité différemment ? La réponse pour moi est non¹⁷. »

Mme Rossi a fait du déni du problème ; sa déclaration a mis encore plus d'huile sur le feu et provoqué d'autres sorties médiatiques pour dénoncer les discriminations raciales. De surcroît, Mme Rossi niera par la suite qu'il y a eu des mesures disciplinaires. De plus, la distribution des convocations ayant été inégale, celle-ci a contribué davantage à augmenter le sentiment d'injustice.

Par surcroît, l'employeur a essayé d'étouffer le problème au moyen de la peur et de l'intimidation. Le délégué syndical des cols-bleus de Montréal-Nord qui a mis en ligne la page Facebook a été suspendu sans solde. Plusieurs cols-bleus nous ont indiqué qu'il y avait eu de l'intimidation de la part de leurs supérieurs hiérarchiques après la parution dans la page Facebook¹⁸. Enfin, l'employeur a utilisé des mesures disciplinaires par la remise d'avis aux membres qui se sont unis dans le collectif des minorités visibles de

¹⁶ Dans ce rapport, nous avons choisi de ne pas identifier les personnes, compte tenu du climat de travail et surtout pour ne pas individualiser un problème qui est plutôt structurel. Nous avons identifié seulement les personnes qui se trouvent dans un dispositif du domaine publique. Il existe des vidéos dans les nouvelles et des articles de journaux ou des décisions d'arbitrage.

¹⁷ Voir : <https://www.journaldemontreal.com/2020/01/06/des-cols-bleus-de-montreal-nord-se-plaignent-de-discrimination-1> et aussi l'entrevue à TVA <https://www.tvanouvelles.ca/2020/01/06/des-cols-bleus-de-montreal-nord-se-plaignent-de-discrimination>

¹⁸ Il faut aussi remarquer que la majorité des gens ont manifesté et écrit dans cette page Facebook sous leurs vrais noms.

Montréal-Nord. Cependant, la remise des convocations n'a pas été effectuée en utilisant les mêmes procédures. Certains cols-bleus l'ont reçue par huissier à la maison.

Nous avons questionné les gestionnaires concernés sur cette remise d'avis par huissier à certains (pas pour tous !) cols-bleus du collectif. Les réponses ont été très floues et loin d'être convaincantes. Même dans la distribution des avis disciplinaires, on a constaté un manque de justice procédurale dans un dossier qui était déjà très délicat et qui demandait davantage de compétence en gestion des ressources humaines et en gestion de crise.

Au lieu de nier le problème et d'utiliser l'intimidation et la peur comme stratégie de gestion, la réponse aurait pu être tout simplement : « Nous sommes bouleversés d'apprendre ces dénonciations de discrimination raciale chez nos cols-bleus, dans notre arrondissement de Montréal-Nord. Nous sommes fiers de notre diversité. Nous allons donc rencontrer nos employés (tous !) pour savoir s'il existe vraiment de telles pratiques discriminatoires et nous interviendrons pour les faire cesser immédiatement, si c'est le cas. » L'employeur aurait pu convoquer une rencontre entre les cols-bleus du collectif et les représentants syndicaux pour : 1) exprimer son mécontentement d'une sortie publique ; 2) écouter et comprendre leurs plaintes et essayer de gérer les cas dénoncés ; 3) tenter de trouver, avec eux, une solution aux problèmes soulevés ; 4) assurer que si à l'avenir cela se reproduisait, ses portes allaient être ouvertes. Avant d'aller laver notre linge sale en public, venez nous parler pour qu'on puisse régler nos problèmes ensemble ! Nous croyons qu'ainsi une partie du problème serait déjà réglée (*Recommandation 2*).

L'événement de la page Facebook a eu l'effet, à notre avis positif, d'amener le syndicat et le Contrôleur général de la Ville de Montréal à intervenir dans le dossier pour vérifier le bien-fondé des dénonciations du Collectif des minorités visibles discriminées de la ville de Montréal-Nord.

Les dénonciations dans cette page Facebook n'ont pas constitué une forme de vendetta ou une vengeance. En lisant cette page Facebook, nous trouvons plutôt un certain nombre de personnes qui, dans la plupart de cas, utilisaient leurs vrais noms pour dénoncer des injustices et des discriminations raciales dont ils étaient excédés.

Une des allégations de discrimination raciale que le Collectif des minorités visibles discriminées de la ville de Montréal-Nord dénonce concerne la « formation trailer » pour pouvoir conduire un « pick-up avec trailer¹⁹ ».

5.2 Conduire un « pick-up avec un trailer »

Cette question est importante pour comprendre la dynamique de la discrimination raciale chez les cols-bleus dans l'arrondissement de Montréal-Nord.

Plusieurs cols-bleus que nous avons rencontrés nous ont fait part de plusieurs problèmes autour de la « formation/évaluation²⁰ » dispensée par une entreprise privée pour l'arrondissement de Montréal-Nord. Plusieurs personnes nous ont affirmé que l'employeur signalait d'avance au formateur qui devait ou non réussir la formation. D'autres nous ont expliqué qu'ils ressentaient du racisme envers eux de la part du formateur. Il est évident que nous n'avons pas les moyens de vérifier la véracité de ces propos.

Cependant, cela démontre en partant la complexité du problème. Plusieurs cols-bleus ont décrit devant nous cette formation plutôt comme une évaluation. Il y a au moins cinq (n=5) cas où cette formation/évaluation a été problématique et a résulté en un échec, dont quatre (n=4) avaient été effectuées par des cols-bleus issus des minorités visibles (MV). Tous ces cas concernent des cols-bleus noirs. Nous n'allons pas discuter de chaque cas ici, mais nous pouvons facilement comprendre les différentes dimensions du problème. **Après avoir échoué la « formation/évaluation », les cols-bleus ne pouvaient plus conduire une camionnette (pick-up), même s'ils avaient déjà conduit sans accident auparavant, ou même s'ils n'avaient pas besoin (et non jamais utilisé) d'un trailer attaché à leur pick-up. Cette décision, il faut le souligner, comporte plusieurs conséquences négatives pour les cols-bleus ayant échoué la « formation/évaluation » : 1) la perte de la prime associée à la conduite du véhicule ; 2) l'inadmissibilité à d'autres postes et à la mobilité ; 3) dans un**

¹⁹ Pick-up, un anglicisme pour désigner une « camionnette » comportant une cabine simple et une caisse découverte. Trailer, aussi fardier ou remorque. Les cols bleus interviewés ont utilisé l'expression « pick-up avec un trailer », c'est pourquoi nous nous en servons ici.

²⁰ Nous employons ici « formation/évaluation » entre guillemets pour signaler un problème, car nous ne croyons pas que nous pouvons vraiment dire qu'il s'agisse d'une formation ; il s'agit plutôt d'une évaluation.

cas, le fait de ne plus pouvoir conduire désormais impliquait que l'individu devait marcher d'un local à un autre pour accomplir son travail. En bref, il s'agit d'une décision absurde, d'autant plus que les personnes ayant échoué cette « formation/évaluation » n'avaient pas eu d'accident, ni n'avaient même été engagées dans un accident.

Il faut d'abord comprendre qu'on peut, dans différentes fonctions, avoir à conduire un « pick-up » sans avoir besoin d'un trailer. Il y a néanmoins un certain nombre de fonctions où le trailer est nécessaire. Pourquoi cependant exiger une « formation/évaluation » pour conduire avec un trailer, si cette compétence n'est pas nécessaire dans l'accomplissement de la tâche ?

Selon Edin et Hammouche (2012), la « discrimination indirecte se produit lorsqu'une disposition, un critère ou une pratique apparemment neutre est susceptible d'entraîner un désavantage particulier pour une catégorie de personnes. Exemple : le fait de faire passer un test de langue lors d'un entretien d'embauche, même si aucune connaissance linguistique n'est nécessaire pour le poste proposé. » (p. 23)

Il nous semble donc évident que, si l'on interchange, dans cet exemple de discrimination indirecte fourni par Edin et Hammouche (2012), un test de langue pour un test de conduite avec un trailer, même si dans mon travail quotidien je n'en ai aucunement besoin (et je n'en ai jamais utilisé un trailer), nous nous trouvons dans ce cas face à une discrimination indirecte.

D'ailleurs, le Contrôleur général de la ville de Montréal, après avoir enquêté sur cette question, dans son analyse, arrive à la conclusion suivante : « Il y a actuellement pratiquement autant de façons de faire qu'il y a d'arrondissements à la Ville de Montréal, ce qui engendre des iniquités à plusieurs niveaux. Effectivement, certains employés peuvent être chauffeurs 162 et conduire des camionnettes sans avoir la formation fardier, alors que d'autres ne le peuvent pas (...) Même si le descriptif de la fonction chauffeur 162 indique que l'employé peut être appelé à conduire avec une remorque, ce ne sont pas toutes les tâches qui nécessitent d'avoir une remorque derrière la camionnette et les besoins diffèrent d'un arrondissement à l'autre quant à la fréquence de l'utilisation des remorques » (p. 16-17).

Dans ce cas, au-delà d'un manque flagrant des trois dimensions de la justice organisationnelle²¹, les individus n'ont pas été traités de manière équitable²². Ensuite, ils n'ont pas été traités avec dignité, et les procédures non seulement sont différentes selon les arrondissements de la ville de Montréal, mais aussi à l'intérieur même de l'arrondissement de Montréal-Nord, les procédures sont différentes. À titre d'exemple, en novembre 2020, il y avait 37 cols-bleus admissibles et titulaires pour la fonction chauffeur 162 (600190). Parmi ceux qui étaient admissibles, seulement 21,6 % (n=8) ont passé et réussi une « formation/évaluation. »

Dans ce cas, nous avons un exemple flagrant de racisme systémique, car malgré les règles, qu'il s'agisse, par exemple, des articles 19.21 ou 28.6 de la convention collective²³, le travail prescrit est très éloigné du travail réel. Dans le travail réel, la race paraît un critère, conscient ou non, dans la décision de se faire évaluer comme d'échouer.

Dans l'arrondissement de Montréal-Nord, pour les cols-bleus admissibles ou titulaires pour la fonction 162 (600190), nous avons des données (données de novembre 2020). Parmi les cols-bleus dans l'arrondissement de Montréal-Nord qui sont admissibles pour la fonction 162, 46 % ne sont pas issus des minorités visibles (PMV) et 54 % sont issus des minorités visibles (MV). Parmi les cols-bleus dans l'arrondissement de Montréal-Nord qui ont réussi leur « formation/évaluation », nous avons 50 % qui ne sont pas issus des minorités visibles (PMV) et 50 % qui sont issus des minorités visibles (MV). En revanche,

²¹ Uniquement pour cette question de justice organisationnelle, un autre rapport serait possible. Brièvement, un comportement éthique doit traiter avec justice et impartialement tous les individus. La théorie de la justice sociale est intrinsèquement associée à comment les relations et les interactions se déroulent. Il faut être équitable. On identifie trois formes de justice dans les organisations : **la justice distributive** – on assure un traitement équitable ; **la justice interactionnelle** – on assure qu'on traite avec respect et dignité tous les membres d'une organisation ; **la justice procédurale** – on assure le respect des règles, des normes et des procédures qui existent dans l'organisation dans tous les cas.

²² À titre de précision : il existe une différence importante entre égalité et équité. L'égalité assure « un traitement totalement égal entre les personnes, sans prise en compte de leurs différences ». L'équité assure « un traitement juste et raisonnable. La base de l'équité est une culture d'inclusion » (Edin et Hammouche, 2012 : p. 25).

²³ 19.21 – Au moment de s'inscrire sur la liste d'admissibilité, l'employé a la responsabilité de déposer tous les documents démontrant qu'il possède les qualifications requises pour rencontrer *les exigences normales de la fonction. En tout temps, la Ville peut administrer tout genre d'examen. Si l'employé échoue, son nom est retiré de la liste d'admissibilité.* L'employé dont le nom est inscrit sur la liste d'admissibilité pour une fonction doit exécuter ladite fonction lorsque requis (*c'est nous qui soulignons*).

parmi les cols-bleus dans l'arrondissement de Montréal Nord qui ont échoué leur « formation/évaluation », 25 % ne sont pas issus des minorités visibles (PMV) et 75 % sont issus des minorités visibles (MV).

De surcroît, les descriptifs des fonctions (dont la fonction 162) « sont désuets à la Ville depuis des années », et c'est un des enjeux dans la négociation collective actuelle. Encore sur ce point, il est important de souligner l'avis d'une conseillère spécialiste en ressources humaines à la direction des relations de travail consultée par le Contrôleur général de la ville de Montréal dans son enquête sur ce problème : « L'article 49.2 de la Charte de la Ville donne beaucoup de pouvoirs aux arrondissements. Les arrondissements peuvent négocier et agréer selon ce qu'ils souhaitent. Les descriptifs pour la fonction de chauffeur sont désuets à la Ville depuis des années. La volonté de la Ville est de revoir le tout. La Ville négociait avec le Syndicat à ce sujet depuis 18 mois avant la crise du Covid-19. Les échecs dans les formations sur fardiens sont un enjeu depuis de nombreuses années.

L'article-28.06 de la convention collective des cols-bleus permet à la Ville d'exiger la formation sur fardier pour conduire avec un fardier. Cependant, aucune formation n'est exigée pour conduire les camionnettes.

Un autre enjeu, ce sont les listes d'éligibilités. Certains arrondissements font leur liste une fois par année et d'autres, deux fois par année. Chaque arrondissement peut avoir négocié des ententes avec le Syndicat sur les manières de dresser sa liste. Chaque arrondissement décide de l'éligibilité selon le descriptif de la fonction, et ces descriptifs s'avèrent désuets. » (p. 15)

La conseillère spécialiste en ressources humaine affirme aussi « qu'il y a un vide juridique, que la Ville aimerait faire ajouter les fonctions de chauffeurs 599 et 162 à l'article 3.06, de manière que la licence pour le fardier devienne obligatoire pour la fonction. Actuellement, si la Ville devait aller en arbitrage avec un employé qui se plaint de ne pas pouvoir accéder à un poste 162 parce qu'il ne réussit pas la formation de fardier, il est possible qu'elle perde l'arbitrage. Il est donc primordial de revoir les pratiques et les manières de faire ; une uniformisation s'impose. Plusieurs employés se plaignent de ne pouvoir pratiquer avant d'aller à la formation/examen de fardier, or « la Ville aurait

intérêt à mettre tout en œuvre pour que ses employés puissent pratiquer et réussir les formations » (p. 16).

Cette explication est importante, car nous avons là identifiés les ingrédients qui permettront au racisme systémique de s'installer dans ce processus. Ces ingrédients sont : 1) une grande autonomie, en termes de pouvoirs que l'article 49.2, attribue aux arrondissements ; 2) une description des tâches désuète ; 3) deux articles de la convention collective qui sont, à notre avis, flous ; 4) le pouvoir de gestion du processus de décider et de choisir²⁴ qui passera la formation/évaluation ; 5) la « formation/évaluation » elle-même pose des problèmes. Comment peut-on expliquer que même ceux qui sont titulaires dans le poste n'ont pas suivi cette « formation/évaluation » ? Pourquoi seulement 14 personnes ont-elles été ciblées parmi les 38 admissibles à ce poste ? En plus, pourquoi 60 % des personnes ciblées pour passer la « formation/évaluation » font-elles partie des minorités visibles ?

5.3 La « formation/évaluation »

Parmi les personnes que nous avons rencontrées, elles sont presque unanimes à souligner l'existence de problèmes par rapport à cette formation de « pick-up avec trailer », au-delà de l'arbitraire de son exigence. Il faut comprendre les différents enjeux qui posent problème autour de cette formation.

D'abord, le fait de faire affaire avec deux organisations différentes pour offrir la même formation peut entraîner le sentiment d'un manque de justice organisationnelle. Un formateur peut être biaisé, avec un autre formateur, c'est plus facile ou plus difficile, on apprend davantage avec un ou un autre formateur. En bref, il serait plus que souhaitable que la formation soit effectuée par le MRA, car il y a, dans cette entreprise, plusieurs formateurs pour les fardiens (trailer), ce qui signifie que si quelqu'un échoue sa formation, la reprise pourra être effectuée avec un autre formateur, ce qui n'est pas le cas dans l'autre organisation.

²⁴ Selon ce qu'un membre de la direction, que nous avons rencontré, nous a affirmé. Il a aussi reconnu la latitude décisionnelle que possèdent les contremaîtres.

Ensuite, d'après ce que nous ont expliqué les cols-bleus que nous avons rencontrés, il s'agit plutôt d'une évaluation et non d'une formation. La partie apprentissage n'est pas vraiment très développée. De surcroît, tel que constaté par le Contrôleur de la Ville de Montréal, « les employés de MTL-Nord n'ont pas la possibilité de se pratiquer avant d'aller en formation, c'est même interdit de le faire, selon le chef de division de l'arrondissement » (p. 9). Dans d'autres arrondissements, par exemple, celui de Rivière-des-Prairies/Point-aux-Trembles, « les employés ont la possibilité de se pratiquer avant d'aller faire la formation et ont même un coaching à cet effet » (p. 11).

Si l'on pense à nos rencontres avec les cols-bleus de l'arrondissement de Montréal-Nord et que nous considérons cette « formation/évaluation », il est très difficile de saisir le volet « développement des compétences » qui devait pourtant exister dans n'importe quelle formation, puisque cela pousse à accroître le rendement et les performances au travail. Il nous a paru, à partir des récits des cols-bleus que nous avons rencontrés, qu'il existe au moins deux biais perceptifs²⁵ dans ce processus. D'abord, nous avons l'effet pygmalion – selon les attentes de son environnement et du formateur, qui peuvent être positives ou négatives, on constatera une amélioration ou une dégradation des accomplissements de l'individu en formation. Si nous croyons en la réussite d'un individu, nous améliorons ses probabilités de succès, et vice-versa.²⁶ Les cols-bleus que nous avons rencontrés ont connu cette perception des attentes négatives de la part du formateur de l'entreprise privée et parfois même de leur milieu de travail (supérieurs hiérarchiques et collègues).

Le deuxième biais perceptif que nous avons pu identifier à partir des récits des cols-bleus que nous avons rencontrés, c'est l'effet des stéréotypes – une erreur par laquelle l'évaluateur (in)consciemment laisse manifester ses préjugés personnels touchant certaines caractéristiques comme la race, le genre, l'âge, etc. Ainsi, plusieurs études nous mettent en garde : « si vous êtes un employé de race blanche, la race du superviseur qui vous évalue importe peu. En revanche, si vous êtes un employé de race noire, la race du

²⁵ Dans les évaluations des employés, il existe plusieurs erreurs de perception pouvant saper la fiabilité et la validité des évaluations : l'effet de halo, d'indulgence ou de sévérité, de récence etc.

²⁶ Voir notamment : Rosenthal, R. et Jacobson, L.F. (1968). Teacher Expectations for the Disadvantaged. *Scientific American*, vol. 218 (4), p. 19-23.

superviseur qui vous évalue devient un facteur important » (Stauffer et Buckley, 2005, p. 589)²⁷.

Enfin, d'après tous les récits que nous avons entendus des cols-bleus dans l'arrondissement de Montréal-Nord, il est davantage question d'une évaluation que d'une formation, et les procédures ne sont pas toujours les mêmes selon les formateurs. Ainsi, d'après notre expérience dans l'enseignement, nous avons pu identifier différents biais pouvant être présents pour désavantager les cols-bleus des minorités visibles. Nous croyons que les conditions nécessaires pour obtenir une formation réussie n'ont pas été présentes, et nous énonçons une **recommandation 3** pour tenter de mitiger ce problème, où tout le monde est perdant, autant les cols-bleus que l'employeur, qui devra payer pour plusieurs formations au lieu d'une seule, si la formation était bien planifiée et exécutée.

Il faut aussi comprendre que les rapports sociaux de race et d'ethnie ont une influence importante dans les évaluations au travail. Roth et col., (2003)²⁸ ont observé que les employés blancs obtiennent de meilleures évaluations de rendement que les employés noirs, et cela particulièrement quand les évaluateurs sont blancs, peu importe la complexité de la tâche.

Généralement, les différences de rendement sont attribuées à un certain déficit de la part des minorités visibles (manque de qualifications, manque de compétences cognitives, émotionnelles, etc.) ou, pire encore, à un manque de motivation pour gravir l'échelle organisationnelle. La documentation scientifique démontre que les racines de ces différences se situent dans un contexte organisationnel dans lequel les stéréotypes négatifs, la discrimination envers les minorités visibles et leurs accomplissements au travail produisent chez eux un désengagement par rapport au travail, une perte de motivation au travail.

Dans le cas que nous analysons ici, ce contexte organisationnel semble exister. **Il serait biaisé négativement par rapport aux qualifications des employés issus des minorités visibles. Ainsi, les employés noirs seraient perçus comme incompetents pour la conduite de véhicules.** Nous avons pu constater, dans le portrait que nous avons dressé dans la

²⁷ Voir également: Kraiger et Ford (1985), Sackette et DuBois (1991).

²⁸ Roth, P., Huffcutt, A. et Bobko, P. (2003). Ethnic Group Differences in Measures of Job Performance: A New Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, vol. 88(4), p. 694–706.

partie du contexte de l'arrondissement de Montréal Nord, que dans les postes qui comportent la conduite d'un appareil ou d'un pick-up, nous trouvons seulement 24 % de cols-bleus issus des minorités visibles (MV), contre 76 % qui ne sont pas issus des minorités visibles (PMV).

Certains cols-bleus ayant des diplômes de deuxième cycle des universités québécoises qui pourraient facilement être promus à d'autres postes comme contremaîtres ou gestionnaires demeurent cols-bleus, sans mentionner les cols-bleus qui possèdent des diplômes universitaires dans leur pays d'origine, mais qui ne sont pas reconnus ici. Ces compétences pourraient être mieux gérées s'il y avait un minimum de gestion de la carrière des cols-bleus et si n'existait pas le stéréotype d'une main-d'œuvre non qualifiée et sans compétences. Nous avons constaté qu'il y a un gaspillage en termes de compétences des ressources humaines dans lequel tout le monde est perdant : les cols-bleus, qui pourraient faire une plus grande utilisation de leurs compétences et produiraient des travaux d'une plus grande qualité, l'employeur, qui obtiendrait une efficacité accrue et une meilleure productivité. Il existe une non-reconnaissance systématique des compétences des cols-bleus issus des minorités visibles (MV). Malheureusement, dans cette culture organisationnelle, la division raciale du travail place 61 % des cols-bleus issus des minorités visibles (MV) dans les tâches ayant rapport à l'entretien ménager ou dans celles où la charge est avant tout physiquement exigeante.

5.4 Les affichages de postes

Un autre aspect problématique concerne l'affichage des postes, l'application à un poste et les formations nécessaires. On peut toujours se réclamer de la convention collective, des 17 points et des lettres d'ententes, mais cela fait partie du travail prescrit. Lorsque nous avons parlé avec les cols-bleus, nous avons constaté qu'il y avait souvent des cas où l'ancienneté n'était pas respectée. Parfois, le contremaître paiera la prime ou la différence, mais concrètement, le travail réel sera accompli sans respect pour l'ancienneté.

Dans un cas précis, un col-bleu issu d'une minorité visible (M. X) postule pour un poste permanent. L'affichage a lieu du 7 au 13 mai 2019. Deux cols-bleus ont plus d'ancienneté que M. X, mais ils se sont désistés du poste. Celui-ci revient donc, par

ancienneté, à M. X, puisqu'il a toutes les qualifications exigées en termes de licences, etc. C'est à ce moment que la Division des ressources humaines de l'arrondissement se rend compte qu'il y aurait eu une erreur d'affichage ! Le 5 juin 2019, un autre affichage est publié pour le remplacer ; on y ajoute d'autres exigences en termes de licences que M. X n'a pas !

Ce processus nous semble vraiment douteux. D'abord, trop de temps s'est écoulé avant que la Division des ressources humaines de l'arrondissement de Montréal-Nord ne se rende compte de l'erreur. De plus, constatant l'erreur, pour ne pas pénaliser M. X, on aurait pu lui offrir la formation manquante. Enfin, le choix est tombé sur un autre employé, un blanc qui avait cependant moins d'ancienneté pour le poste !

Il est clair qu'un tel processus possède des ingrédients à saveur raciste. De surcroît, M. X avait déjà réussi la formation théorique comportant le critère qui a été ajouté ; il ne lui restait plus que la partie pratique à accomplir. Dans une enquête, effectuée par la Commission de la fonction publique de Montréal (CFPM), les auteurs du rapport affirment qu'ils n'ont pas « été en mesure de trouver, au niveau de la documentation disponible et des témoignages recueillis, pour quelle raison M. Y a été formé sur le balai de rue mécanique en août 2012, alors qu'il a moins d'ancienneté que M. X. (...) la convention collective des cols-bleus de la Ville de Montréal est par ailleurs muette au sujet des règles d'attribution pour les formations » (p. 4-5).

On peut toujours mettre en question la convention collective (le travail prescrit) et blâmer le syndicat. Néanmoins, nous sommes étonnés d'apprendre que la Division des ressources humaines de l'arrondissement de Montréal-Nord ne soit pas en mesure d'expliquer une telle anomalie. Nous croyons qu'il s'agit d'un problème grave qui a été mal géré du début à la fin et qui pose un préjudice important à M. X, qui n'a pas encore obtenu sa titularisation. Il travaille pour l'arrondissement depuis 2008 et il est encore auxiliaire, donc précaire. Ici, les conséquences ne sont pas uniquement d'ordre économique, cela aura des impacts sur l'ancienneté titulaire de M. X. Des conséquences pour lui vont donc s'ensuivre, également en termes de motivation et d'engagement au travail. Comment peut-on se dévouer à son organisation et avoir un bon rendement si on vit des injustices et de la discrimination ?

Dans ce cas, c'est à l'employeur à démontrer qu'il n'y a pas eu de discrimination raciale. Nous croyons que nous faisons bel et bien face ici à un cas de discrimination systémique dans lequel les règles sont contournées : il y a des erreurs, le dossier est mal géré et au bout de ce processus, nous nous trouvons devant un employé noir qui subira les conséquences négatives de ce processus. Or, les auteurs du rapport ont constaté qu'il n'y avait pas eu de gestes volontaires de la part de la gestion.

Il faut rappeler que dans le racisme systémique, il ne s'agit pas d'une question d'intentionnalité, mais du fonctionnement d'un système qui finit par discriminer les employés noirs. Comme l'a bien expliqué Wiewiorka (1998) en présentant les arguments de David T. Wellman (1977) : « l'hostilité ou le préjugé à l'égard des Noirs peuvent fort bien être absents d'un discours qui n'en aboutit pas moins à leur ségrégation ou à leur discrimination. Lorsque les Blancs veulent maintenir un statu quo qui les avantage au détriment des Noirs en refusant des changements institutionnels qui pourraient modifier la situation, ils ne mettent pas en avant des arguments racistes » (p. 28).

Dans ce cas précis, nous sommes étonnés de ce court rapport de la Commission de la fonction publique de Montréal (CFPM), qui arrive à la conclusion, en novembre 2019, que la plainte est non fondée. Aucune considération sur ce qu'ils croient pourtant être un « comportement discriminatoire ». Parle-t-on d'une discrimination directe ou indirecte ? Ce genre de procédure constitue en elle-même un exemple de comment le système finit par opprimer les employés noirs (*Recommandation 4*).

Voici un autre cas. En février 2014, devant le commissaire André Bussière de la Commission des Relations de Travail de l'époque, un col-bleu issu des minorités visibles, à ce moment auxiliaire (sans titularisation), se voit écarté après avoir postulé un poste permanent, même s'il était celui qui avait le plus d'ancienneté pour obtenir ce poste. Toute une histoire de projet pilote a été mise en place (un projet dont personne ne connaissait l'existence). Dans ce cas, l'employé col-bleu racisé a dû se battre contre le Syndicat et contre la Ville de Montréal. Nous reproduisons ici quelques extraits qui démontrent tout un processus visant à contourner les règles de la convention collective, afin de rejeter l'employé col-bleu racisé, en le remplaçant par un autre collègue. On constate, dans ce cas, comment le travail prescrit peut être transgressé avec un mélange de

« négligence grave et de mauvaise foi », pour utiliser les termes du commissaire qui a très bien compris le problème.

Voici les faits. Du 15 au 19 avril 2013, un poste permanent de préposé à l'entretien dans le secteur aquatique est affiché. Le 15 avril 2013, un col-bleu issu des minorités visibles pose sa candidature à ce poste. On ne conteste pas le fait qu'il satisfaisait aux exigences habituelles de ce poste, et que, si la lettre d'entente signée le 1er janvier 2011 avait été respectée, le poste aurait dû lui être attribué. Ce n'est que vers le 26 août 2013 qu'il apprend que le poste qu'il convoitait avait été décerné à une employée auxiliaire d'une autre section.

« Lorsqu'il interpelle son supérieur immédiat pour savoir de quoi il retourne, celui-ci lui répond que 'les sections ne s'appliquent plus'. Après qu'il eut communiqué avec Madame Line Perrotte, chef de division du Service des ressources humaines, le délégué syndical de la section des sports et loisirs, Monsieur Gothard Joseph, annonce au plaignant avoir eu pour réponse que 'les sections ne s'appliquaient plus, parce qu'il y avait un projet pilote'. Le plaignant lui demande de déposer un grief. Plus tard, Monsieur Joseph l'informe 'qu'il avait amené le grief au local et qu'il avait été refusé par le syndicat (...)'. [18] Monsieur Lamarche confirme que l'entente sur le projet pilote en question n'a jamais été couchée par écrit. Il s'agirait d'une entente verbale intervenue entre lui et Madame Perrotte. 'Les gens assis avec moi en CRT le savaient', ajoute-t-il. Monsieur Lamarche est cependant incapable de situer la date où serait intervenue cette entente. Un représentant de la mise en cause, Monsieur Pierre Thouin, affirme lui aussi qu'il fut 'décidé en CRT de faire un genre de projet pilote, pour un poste', précise-t-il. 'Monsieur Roy était là, Monsieur Lamarche aussi', ajoute-t-il. [19] L'intimé verse au dossier l'extrait pertinent du compte rendu de la réunion du Comité de relations de travail du 11 avril 2013, où l'on peut effectivement lire que le poste permanent de préposé à l'entretien laissé vacant par le départ d'un employé 'déclaré inapte au travail par la R.R.Q.' sera affiché, mais pas un mot au sujet de quelque projet pilote qui aurait pour effet d'en modifier les règles d'attribution. »

En novembre 2014, le col-bleu a vu sa plainte accueillie, et le commissaire l'a autorisé à se faire représenter par l'avocat de son choix lors de cet arbitrage et par la suite, si

nécessaire, aux frais du Syndicat des cols-bleus regroupés de Montréal (SCFP, 301), dans les limites du raisonnable.

Nous avons ici un autre cas de discrimination, cette fois encore plus grave, puisque le syndicat et l'employeur sont pris dans un processus opaque d'attribution d'un poste. Avec ou sans intentions de la part des deux parties, le résultat constitue un préjudice important pour un col-bleu issu des minorités visibles de l'arrondissement de Montréal-Nord.

5.5. Les manifestations du racisme direct

Au-delà des exemples des différentes formes de racismes et de discriminations, on rencontre encore, incroyablement, des manifestations de racisme direct, dans lesquelles on vise une personne ou un groupe de personnes de manière ouverte et avouée, et qu'on essaie de justifier en utilisant toute sorte des croyances, de préjugés et de stéréotypes. Nous avons trouvé des exemples malheureux, inacceptables et flagrants de ce type de racisme.

Ainsi, dans un certain cas, une employée col-bleu a été traitée de « Sale N... », une agression verbale raciste, et nous avons pu constater l'impact psychologique d'un tel geste déplorable, lorsque nous avons rencontré la femme ayant subi cette agression. Il n'est pas simplement question ici d'un racisme indirect ou systémique. Dans ce cas, des employées et des gestionnaires ont soutenu l'employée col-bleu qui a subi cette agression raciste. Cependant, nous avons rencontré des blancs qui étaient des cols-bleus et qui niaient l'existence de l'événement, même s'ils n'en avaient pas été témoins. C'était la rumeur, les oui-dire, et ils prenaient la défense de l'assaillant, en expliquant : « Non, je connais la personne, jamais elle n'aurait dit cela. » La machine à rumeurs fonctionne ainsi pour effacer, au moyen du déni, l'existence d'une agression raciste (*Recommandation 5*).

Un autre aspect bouleversant de nos rencontres avec certains blancs²⁹ cols-bleus : dans leurs discours, ils insistaient sur le fait de n'être pas raciste. Nous n'allons pas utiliser les mots exacts pour ne pas identifier les personnes. Cependant, voici un exemple courant :

²⁹ Il faut vraiment être clair : il y a seulement quelques cols-bleus chez les blancs que nous avons rencontrés qui ont utilisé ce genre de discours raciste, bien sûr sans même s'en rendre compte.

« je ne suis pas raciste, mais... », qu'on peut compléter par diverses formes, ou encore, « je ne suis pas raciste, j'ai des amis noirs ». Ce genre de narrative démontre l'existence d'une contradiction : le sens de la première partie de l'énoncé nie l'existence du racisme, mais la deuxième partie de la phrase affirme le racisme ou véhicule des préjugés et des stéréotypes racistes (Proença, 2017).

La dimension raciste est très présente, non seulement dans la formule « je ne suis pas raciste... », mais aussi lorsqu'on fait référence aux collègues noirs en disant : « ces gens-là » ou « eux-autres ». C'est dans cette dichotomie du « eux-nous », dans cette division qui nous montre « la construction de l'ennemi » (Eco, 2014) en suivant une logique de différenciation entre l'endogroupe (nous) et l'exogroupe (eux-autres) que s'instaure le racisme.

Nous pouvons aussi constater cette ségrégation dans une cafétéria où il existe une place pour les cols-bleus noirs et une autre pour les cols-bleus blancs. Plusieurs personnes que nous avons rencontrées nous ont fait part d'une telle ségrégation. Encore une fois, nous nous trouvons devant une logique de différenciation : une division raciale de l'espace. On constate donc encore aujourd'hui l'existence d'une ségrégation qui ne s'est pas produite du jour au lendemain. La question que nous nous posons est la suivante : comment se fait-il que des personnes, des cadres, des gestionnaires ou encore un seul individu dans le service des ressources humaines n'aient pas constaté cette réalité ? C'est difficile à croire. Cependant, il est encore plus difficile de comprendre pourquoi il n'y eut aucune intervention pour éliminer cette ségrégation.

Il est évident, dans la façon de parler d'« eux-nous » ou dans cette ségrégation qu'il existe un manque de cohésion sociale dans ce groupe de cols-bleus de l'arrondissement de Montréal-Nord, et nous croyons que nous en arrivons à une telle réalité à cause d'un style de leadership du type « laissez faire » dans la gestion des ressources humaines (*Recommandation 6*).

Dans ce style de leadership, on n'assume pas ses responsabilités dans la gestion des ressources humaines, on évite de prendre des décisions. Les membres du groupe sont laissés à eux-mêmes, et les résultats sont négatifs : une perte de temps et d'efficacité, un

rendement médiocre, un groupe de travail inefficace, une insatisfaction, la présence de comportements agressifs et des divisions dans le groupe (*Recommandation 7*).

5.6. Le favoritisme

Un dernier point que nous ne pouvons passer sous silence concerne la question du favoritisme. Plusieurs personnes (syndicat, employeurs et cols-bleus) que nous avons rencontrées ont utilisé le concept de « favoritisme » pour tenter de nous convaincre qu'il ne s'agissait pas de racisme, mais plutôt de favoritisme.

Dans le **favoritisme**, les individus seront traités sans équité, ce qui aura comme conséquence l'éclatement de la coopération et de la cohésion dans le groupe. La recherche sur la théorie de l'identité sociale démontre que les individus manifestent du favoritisme envers les membres de leur groupe d'appartenance, avec qui ils interagissent et avec qui ils s'identifient (endogroupe)³⁰. Dans la division eux-nous, que nous avons déjà mentionnée, le « eux » forme l'exogroupe, et le « nous » l'endogroupe. Le préjugé pro-endogroupe ou le favoritisme endogroupe peut être défini comme la tendance des membres d'un groupe à se montrer plus indulgents et à adopter des attitudes plus favorables à l'égard des membres de leur endogroupe. Et les membres du groupe en bénéficieront davantage que les personnes extérieures au groupe.

Si mon endogroupe c'est ma famille, le favoritisme s'appellera « népotisme », et si mon endogroupe est constitué d'individus blancs, le favoritisme se nommera « racisme ». Les relations se produisent et se structurent alors sur la logique de la faveur, de la concession de privilèges.

Greenwald et Pettigrew (2014) soulignent le fait que le favoritisme envers son propre groupe (endogroupe) peut constituer la source d'un grand nombre de discriminations. D'habitude, nous considérons les discriminations comme des attitudes hostiles et négatives, ne traitant que rarement le favoritisme comme une composante de la discrimination. Aujourd'hui, ce sont des actes plus subtils, ceux que les gens ne reconnaissent même pas comme causant un désavantage à quiconque qui sont

³⁰ Tajfel, H., Billig, M. G., Bundy, R. P., et Flament, C. (1971). Social categorization and intergroup behaviour. *European Journal of Social Psychology*, 1(2), p. 149–178.

susceptibles d'être beaucoup plus importants en termes de préjugés, de croyances ou de comportements.

Ce genre de biais endogroupe peut aussi être présent dans les enquêtes. En 2012, la Cour Suprême des États-Unis, dans l'affaire *McReynolds v. Merrill Lynch*, a conclu que l'organisation a pu faire preuve de discrimination en permettant une forme de favoritisme endogroupe à l'échelle de l'organisation, concernant ses équipes de courtiers, qui ont pu choisir d'exclure les courtiers afro-américains : « Les équipes [...] sont de petites fraternités [dans lesquelles] les courtiers choisissent comme membres de l'équipe des gens qui sont comme eux-mêmes. S'ils sont blancs, eux, ou certains d'entre eux de toute façon, sont plus à l'aise de faire équipe avec d'autres courtiers blancs. » (Greenwald et Pettigrew, 2014, p. 680)

Ainsi, où l'on voit du favoritisme, il s'agit en réalité d'une manifestation de discrimination (racisme, sexisme ou âgisme), dépendamment de la composition des endogroupes versus les exogroupes.

Nous aimerions donner quelques exemples de favoritismes qui se produisent même quand l'employeur respecte la convention collective. Ainsi, alors que cela peut sembler anodin, la simple répétition peut finir par faire en sorte que la race soit toujours à leurs côtés et qu'il ne se passe un seul jour sans qu'on ne leur rappelle qu'ils sont noirs, comme l'ont fait remarquer Caver et Livers (2002). Un exemple : lors de la distribution des tâches (dispatch), le matin, les nouvelles camionnettes ne sont pas attribuées d'une manière aléatoire, il y a du favoritisme, cela veut dire que certains n'auront pas l'air climatisé durant toute une journée d'été. Il y a du favoritisme dans la distribution des camionnettes, des équipements, des horaires de travail, etc. D'ailleurs, au moment de la distribution des tâches (dispatch), parfois les interprétations de l'ancienneté comportent du favoritisme et des privilèges.

Un autre exemple qui a des conséquences plus lourdes : on peut favoriser certains employés en les plaçant dans les sections où il n'y aura pas de mise à pied pendant la période hivernale. Plusieurs cols-bleus ont aussi mentionné le favoritisme dans l'octroi des heures supplémentaires. Il est difficile de vérifier ces formes de favoritisme, car nous n'avons pas accès aux données relatives aux heures supplémentaires. Il serait néanmoins

intéressant et pertinent de bien vérifier et d'analyser en profondeur les différentes formes des favoritismes, car c'est à travers eux qu'une partie des inégalités et des discriminations se (re)produisent aujourd'hui dans les milieux de travail.

Le favoritisme se présente aussi sous la forme décrite dans un dicton très populaire au Brésil : « Pour mes amis, tout, pour mes ennemis, la loi ». C'est ainsi qu'il existe du favoritisme dans les changements d'horaires. Il y a des procédures conventionnées, mais dans certains cas, ces procédures sont « souples », tandis que pour d'autres, c'est la procédure stricte ; ici aussi on fonctionne d'après la logique de la faveur.

5.7. Le harcèlement psychologique

Dans nos rencontres avec les cols-bleus de l'arrondissement de Montréal-Nord, nous avons rencontré plusieurs employés qui vivaient du harcèlement psychologique au travail, des gestes d'humiliation ou d'ostracisme qui parfois allaient entraîner un changement de poste, compte tenu de l'inaction des gestionnaires. Parfois, les individus vivaient même le harcèlement, dans un climat de terreur psychologique, lors de nos rencontres.

Occasionnellement, les individus ne se rendaient même pas compte qu'ils vivaient cette forme de violence au travail. Alors, ils ne savaient pas quelle procédure entreprendre. Quelquefois le harcèlement psychologique était intrinsèquement associé à la discrimination raciale. Parfois, les personnes vivaient dans un climat de peur ! Parfois, les personnes sont venues me rencontrer en dehors des horaires de travail, pour que personne ne sache de notre rencontre.

Ces histoires, bouleversantes, indiquent clairement que les mécanismes de prévention du harcèlement psychologique sont loin d'être efficaces. Les interventions dans les cas de harcèlement psychologique ne le sont pas davantage. Le processus utilisé pour porter plainte et les enquêtes consécutives à une plainte devraient être bien connus de tous les employés, nous avons constaté que ce n'est pas le cas.

Nous rappelons que la loi des Normes du travail est claire à cet égard : « Les travailleuses et travailleurs ont droit à un milieu de travail sain et sans harcèlement psychologique ou sexuel. L'employeur a l'obligation de prévenir le harcèlement dans son

entreprise et de prendre les moyens appropriés pour le faire cesser lorsqu'une situation est portée à sa connaissance (...) L'employeur doit mettre en place une politique de prévention du harcèlement psychologique ou sexuel et de traitement des plaintes. Cette politique doit être connue du personnel et facilement accessible. »

Nous voulons aussi rappeler que depuis janvier 2019, la loi a été modifiée pour comprendre, dans la définition du « harcèlement psychologique », le harcèlement sexuel ainsi que les harcèlements discriminatoires (fondé sur l'un ou sur l'autre des motifs énumérés dans l'article 10 de la Charte des droits et libertés de la personne : la race, la couleur, le sexe, la grossesse, l'orientation sexuelle, l'état civil, l'âge, sauf dans la mesure prévue par la loi, la religion, les convictions politiques, la langue, l'origine ethnique ou nationale, la condition sociale, le handicap ou l'utilisation d'un moyen pour pallier ce handicap).

Ces dispositions de la Loi des Normes du travail sont réputées faire partie intégrante de toute convention collective, compte tenu des adaptations nécessaires (**Recommandation 8**).

6. Conclusion

Les allégations de racisme qui ont été dénoncées dans la page Facebook **sont fondées**. Après avoir rencontré et écouté les cols-bleus de l'arrondissement de Montréal-Nord, analysé les documents, nous croyons que l'employeur, la ville de Montréal, la direction de l'arrondissement de Montréal Nord et le Syndicat doivent agir.

Il ne suffit pas de créer d'énormes comités qui prendront une éternité pour aboutir à des propositions de solutions. Il faut agir maintenant. Dans ce sens, nous proposons ici des recommandations que nous croyons urgentes, autant pour l'employeur que pour le syndicat.

7. Recommandations

Compte tenu du bien-fondé des allégations et des dénonciations de discriminations raciales rapportées par les employés et par le représentant syndical des cols-bleus de l'arrondissement de Montréal-Nord, nous croyons que l'employeur et le syndicat doivent agir.

Il faut d'abord commencer par se conformer à la loi. Ensuite, il faut voir à ce que d'autres crises associées à des dénonciations publiques ne surviennent à nouveau. Enfin, une gestion saine exige une bonne cohésion dans les équipes de travail dans l'arrondissement de Montréal-Nord.

Notre objectif est de consolider l'équipe des cols-bleus, un changement de culture organisationnelle, afin qu'on puisse surmonter les préjugés et les discriminations pour augmenter la cohésion dans le groupe. Nous présenterons successivement les huit recommandations mentionnées dans ce rapport pour l'employeur et les recommandations suivantes pour le syndicat.

Recommandation 1

La ville de Montréal applique une Politique de respect de la personne. C'est un bon début. Il faut toutefois y apporter des améliorations.

Dans la Politique de respect de la personne, il faudrait indiquer clairement à qui l'employé doit s'adresser pour loger une plainte. Il existe actuellement une confusion entre le Bureau du contrôleur général, la Division respect de la personne, auxquels on vient d'ajouter le Bureau de la commissaire à la lutte au racisme et aux discriminations systémiques. Dans nos rencontres avec les cols-bleus, nous avons remarqué qu'ils ne connaissaient pas la procédure à suivre pour les plaintes et qu'ils devaient aller d'un bureau à l'autre.

On doit comprendre que lorsqu'on vit des situations critiques au travail (toute forme de harcèlements, de discriminations, de violence, etc.), on ne se trouve pas en partant dans un état optimal en termes de santé mentale. Ce va-et-vient pour trouver le chemin pour enregistrer une plainte rend donc la vie encore plus difficile.

Il faut expliquer, d'une manière claire et directe, où se rendre pour déposer une plainte de harcèlement psychologique, une plainte de harcèlement sexuel, une plainte de discrimination raciale, etc. Nous croyons qu'il faudrait un endroit précis où l'employé pourrait être écouté avec empathie, du temps aussi pour bien saisir son problème et qu'on puisse lui fournir les informations nécessaires sur les procédures qu'il doit suivre, et lui expliquer comment le processus se déroulera, tout en lui indiquant ses droits.

Il faudrait également bien lui apprendre, en vulgarisant, les différences entre une demande d'intervention, un signalement et une plainte formelle. Cela implique différentes formes d'interventions, ce qui est loin d'être clair pour les employés. On pourrait lui donner des exemples.

À la page 6 de la Politique de respect de la personne, il est fait mention du harcèlement discriminatoire, ce qui est très bien, et nous en comprenons la raison. Cependant, le reste du texte n'a pas été ajusté en conséquence. La politique du respect est aveugle face au racisme et les harcèlements discriminatoires. Ainsi, lorsqu'on vit une situation de discrimination raciale, doit-on faire un signalement ou une plainte formelle ? Il faudrait donc réviser en profondeur ce texte, pour mieux soutenir et outiller les employés qui vivent du racisme, du harcèlement psychologique, du harcèlement sexuel, etc.

Recommandation 2

Concernant les mesures disciplinaires, c'est-à-dire les avis, les suspensions et les notes dans les dossiers des employés associés à la page Facebook, il faut les annuler et les retirer des dossiers, car Mme Rossi a bien affirmé qu'il n'y avait eu aucune mesure disciplinaire. Sinon, cela indiquera que Mme Rossi a manqué à la vérité, ce qui constitue, à notre avis, une faute grave. De plus, toutes les personnes qui ont participé à la dénonciation publique, – même si nous condamnons ce genre de geste –, l'ont considérée comme une manière de lutter pour faire valoir la justice organisationnelle et de faire cesser le racisme dans l'organisation, une situation qui perdure depuis longtemps et dont les mécanismes de prévention, comme nous l'avons mentionné, ne sont ni clairs, ni efficaces.

L'événement de la page Facebook a permis au Syndicat, à la ville de Montréal et à la direction de l'arrondissement de Montréal-Nord de prendre conscience d'un problème grave et qui est en contravention avec les lois du Québec.

Recommandation 3

Les formations pour les trailers (fardiens) dans l'arrondissement de Montréal-Nord doivent être dispensées par le MRA, si possible toutes les formations, lorsqu'elles sont disponibles au MRA. Pourquoi? Dans le rapport d'enquête et d'analyse réalisé par le contrôleur général, nous apprenons qu'il y a « 17 formateurs pour les fardiens. Il y a un standard pour les formations, chaque formateur forme de la même façon avec les mêmes exigences. Ce sont les formateurs qui se déplacent dans les arrondissements et la formation se fait à partir du fardier disponible sur place le jour de la formation. L'examen se passe soit dans la cour du clos, soit dans une rue. »

De cette manière, nous éliminons en partant le problème de différentes organisations qui fourniront la même formation avec des méthodes différentes, ce qui suscite des problèmes de justice procédurale et différents biais associés à la formation.

Dans le cas d'un échec, selon la convention collective, la personne a droit de reprendre la formation. Or, si nous avons toujours le même formateur, nous risquons de retrouver et de reproduire les erreurs perceptives courantes dans l'évaluation : l'effet des stéréotypes, l'effet de récence, l'effet d'indulgence ou de sévérité, pour n'en nommer que quelques-uns, et les éventuels problèmes de discrimination raciale qui peuvent exister.

Dans le cas du MRA, les formations de reprise pourront toujours être effectuées avec un formateur différent et ainsi minimiser les biais.

Notre suggestion d'élargir cette manière de procéder à toutes les formations dans le cas de l'arrondissement de Montréal-Nord s'appuie sur le fait que le climat organisationnel est tendu, qu'il y a cette fracture eux-nous, donc que nous risquons de trouver les mêmes erreurs perceptives dans d'autres situations de formation/évaluation.

Recommandation 4

Il faut que les procédures d'enquête sur les cas de discrimination raciale et de harcèlement psychologique deviennent plus transparentes. Il faut aussi former les enquêteurs sur les questions associées au racisme, à la discrimination raciale et aux préjugés inconscients. Nous devons être conscient de ce genre de question pour les éviter lors d'une enquête ou dans l'évaluation d'un dossier. On doit toujours se méfier des préjugés inconscients lorsqu'on doit porter des jugements sur un dossier.

Recommandation 5

Pour intervenir sur plusieurs aspects problématiques que nous avons trouvés lors de cette enquête, les formations constituent un outil important, car il nous faut informer, mais surtout former les individus faisant partie de l'organisation aux différents niveaux hiérarchiques. On vise un changement dans la culture organisationnelle, et cela demande un certain temps, donc une intervention à court et à moyen terme.

Nous avons besoin de formations sur : 1) la communication interculturelle ; 2) les différentes formes de racisme ; 3) les préjugés, les stéréotypes et les discriminations ; 4) le harcèlement psychologique ; 5) le harcèlement sexuel.

Les formations occupent une place importante dans la prévention du racisme et des différentes formes de harcèlement ; pour cette raison, il faut faire beaucoup d'attention à leur contenu. Depuis 2004, avec la loi contre le harcèlement psychologique, nous avons observé un changement de cap dans le traitement de la question des différentes formes de harcèlement et dans les contenus des formations, qui sont devenues trop axées sur les questions et les interprétations juridiques. Malheureusement, en essayant d'éluder la responsabilité juridique, les formations ont perdu de leur force en tant qu'outils de prévention et, parfois même, non seulement elles sont inefficaces, mais pire encore, elles nous laissent sous l'impression qu'on a fait ce qu'il fallait faire pour la prévention.

Les formations doivent changer³¹! Elles doivent être axées davantage sur la compréhension des concepts de racisme, de discrimination, de prévention du racisme et

³¹ Voir notamment la revue de la documentation sur les contenus des formations sur le harcèlement sexuel au travail entre 1980 et 2016 aux États-Unis, réalisée par Tippet (2018).

de harcèlement. On doit viser la démystification et tenter de briser les préjugés racistes et sexistes. Certes, il faut parler des lois, mais il faut être davantage centré sur une « formation axée sur l'intervention des témoins » donnée à tous les membres de l'organisation. Il faut fournir l'information et les moyens d'intervenir lorsque les individus sont témoins ou la cible d'une forme de discrimination, de racisme, de harcèlement psychologique ou de harcèlement sexuel.

Il faut sortir du cadre restreint d'« un méchant versus une victime », pour adopter un autre encadrement dans lequel ces problèmes (discrimination, racisme, harcèlement psychologique et harcèlement sexuel) deviennent une question collective et dans lequel la solution passe par la mobilisation de tous dans l'organisation. Le racisme, la discrimination et le harcèlement touchent tout le monde dans l'organisation, c'est pourquoi il faut réagir collectivement et transformer la culture organisationnelle. Le racisme n'est pas un problème juste des individus noirs ! C'est un problème collectif que nous concerne tous!

Si l'on crée une formation uniquement pour se conformer à la loi, sans avoir vraiment d'objectif clair de prévention, ce sera l'équivalent d'avoir une politique organisationnelle dans un cartable placé sur une étagère. C'est une condition nécessaire pour tenir compte de la loi, mais insuffisante pour prévenir les problèmes véritables qui déchirent l'organisation.

Le contenu des formations doit être adapté et ancré dans la réalité organisationnelle, et la politique du respect doit être présentée et bien expliquée au cours d'une formation, dans laquelle il faudra enseigner d'une manière détaillée chaque étape du processus nécessaire pour enquêter et porter plainte.

Recommandation 6

Il faut un changement important dans la philosophie et le leadership de la Direction de la gestion des ressources humaines³². Il faut sortir du bureau ! Il faut être proactif ! Il ne faut pas rester dans son bureau en attendant que quelqu'un vienne demander un conseil ! Nous sommes abasourdis face à la grande passivité par rapport à la question. Par exemple, il ne faut pas attendre qu'un col-bleu vienne poser des questions sur les formations ou sur la mobilité dans sa carrière. Il faut être beaucoup plus proactif et proposer aux cols-bleus des séances pour examiner les formations qui existent, leurs besoins et comment on

³² La critique ne s'applique pas aux gestionnaires sur le terrain, qui ne sont pas très nombreux.

pourrait planifier ensemble les besoins de la main-d'œuvre, tout en respectant les règles d'ancienneté, la convention collective, les 17 points et les lettres d'entente. Tout le monde en sortirait gagnant ! Il faut surtout de la transparence dans les affichages des postes et dans les autres procédures concernant la gestion des ressources humaines.

Un autre exemple concerne une meilleure gestion des compétences des employés. Pourquoi ne pas établir un bilan des compétences des employés. Au moins deux cols-bleus que nous avons rencontrés possèdent des compétences formelles (certificats de 1^{er} et de 2^e cycle du Québec en gestion) ! Pourquoi ne pas identifier toutes ces compétences et les utiliser dans l'organisation ? Encore une fois, il faut être proactif. Il y a plusieurs personnes qui ont réalisé des études dans leurs pays d'origine et qui sont cols-bleus, pourquoi ne pas utiliser ces compétences ?

La Gestion des ressources humaines devrait prendre soin des humains. Or, nous n'avons pas observé de véritable leadership à ce niveau. Comment peut-on demeurer aveugle face à la ségrégation dans une cafétéria ?

Il faut manifester du leadership et être proactif dans la prévention du racisme et du harcèlement psychologique. Il n'est pas question de rejeter la balle dans le camp de la Ville de Montréal. Et il faut se conformer à la loi. Cependant, ces problèmes existent dans l'arrondissement de Montréal-Nord³³ et ils doivent être gérés et corrigés localement ! Dans la recommandation 8, nous spécifierons plus en détail les problèmes associés à la prévention et à l'intervention dans les cas de racisme et de harcèlement.

Pour conclure, on pourrait argumenter légitimement qu'il manque de personnes en gestion des ressources humaines. Nous avons constaté ce problème. Il serait donc recommandé qu'il y ait un employé de plus en gestion des ressources humaines, localement dans l'arrondissement de Montréal-Nord, qui serait responsable du dossier de la prévention et de l'intervention dans les cas de discrimination et de harcèlement.

Recommandation 7

Il découle de ce laisser-faire en leadership dans la gestion des ressources humaines un manque de cohésion dans les équipes de cols-bleus de l'arrondissement de Montréal-Nord. Il faut donc une intervention pour consolider les équipes, dans le but de

³³ Nous sommes également convaincus qu'il ne s'agit pas uniquement d'un problème qui se situe dans l'arrondissement de Montréal-Nord, ni seulement chez les cols-bleus. Nous étions disponibles pour les gens qui voulaient nous rencontrer et partager leurs expériences de discrimination : nous avons rencontré d'autres cols-bleus d'autres arrondissements ainsi que des cols-blancs.

faciliter la collaboration entre tous les employés. Il faut miser sur les stratégies axées sur la gestion des équipes interculturelles³⁴. On pourrait aussi penser à introduire un leadership partagé au sein des équipes de travail.

Recommandation 8

Il faut agir pour prévenir le harcèlement psychologique et les discriminations au travail dans l'arrondissement de Montréal-Nord. Dans un registre de prévention primaire, il faut agir sur deux dimensions organisationnelles que nous avons identifiées : le manque de cohésion dans les équipes et les injustices organisationnelles.

Il faut agir ainsi pour développer une plus grande cohésion dans le groupe ! N'oublions pas que pour pouvoir atteindre une intégration totale avec un plus grand rendement et une meilleure productivité, il faut établir de bonnes relations et s'entraider. En bref, il faut obtenir une grande cohésion dans l'équipe. Il faut aussi travailler à éliminer les injustices au travail.

Le racisme, les discriminations au travail ainsi que le harcèlement psychologique et sexuel forment des problèmes organisationnels complexes et il faut les attaquer d'après différents angles et en utilisant diverses méthodes. Compte tenu des effets destructeurs, tant au niveau individuel qu'au niveau organisationnel, il est primordial d'informer et de conscientiser les employés. Cela signifie tous les membres de l'organisation, car tous sont directement ou indirectement touchés par le harcèlement psychologique. Cette conscientisation peut prendre la forme de campagnes de sensibilisation ou de séances de formation, afin d'éviter la banalisation du problème ainsi que pour outiller les individus et les gestionnaires par rapport aux moyens à prendre pour prévenir ces problèmes et, le cas échéant, il faudra enseigner les méthodes, à savoir comment (ré)agir et intervenir face au harcèlement psychologique au travail, aux manifestations racistes et au harcèlement sexuel.

Le premier aspect auquel il faut faire attention : le fait d'avoir une politique de respect de la personne est une condition nécessaire pour se conformer à la loi, mais pas suffisante pour la prévention du harcèlement psychologique, sexuel et discriminatoire (comprenant les manifestations racistes). Pour être efficace, la politique organisationnelle doit avant tout être une politique « vivante ». Votre arrondissement est-il vraiment préparé pour prévenir les problèmes que nous avons soulevés dans ce rapport ?

³⁴ Voir notamment Brett, Behfar et Kern, (2006) pour une approche pratique.

1. Avez-vous une politique de prévention pour toutes les formes de harcèlement, de discrimination et de racisme au travail ? Identifiez-vous le problème et établissez-vous les procédures pour intervenir dans chaque cas et comment vous allez le résoudre ? Surtout, votre politique de respect de la personne est-elle vivante ? Est-ce que tout le monde la connaît ?
2. Avez-vous établi des procédures d'enquête et de déclaration fiables, transparentes, confidentielles et efficaces pour tous les problèmes que nous avons soulevés dans ce rapport ? Les membres de votre arrondissement savent-ils où et comment déposer une plainte ?
3. Votre arrondissement a-t-il clairement indiqué les responsabilités de tous les membres de l'arrondissement dans la prévention du racisme et les différentes formes de harcèlement au travail ?
4. Avez-vous un plan de gestion des différentes formes de racisme et de différentes formes de harcèlement qui est détaillé et facile à retenir ?
5. Avez-vous mis en place des services pour soutenir les personnes ayant été la cible de manifestations de racisme ou de toutes autres formes de harcèlement ?
6. Les gestionnaires et tous les employés ont-ils reçu la formation nécessaire pour reconnaître, prévenir et intervenir en cas de racisme et de harcèlement au travail ?

Dans l'arrondissement, il faudrait avoir une personne formée spécialement pour s'occuper des cas de discrimination, de racisme et des différentes formes de harcèlement.

Nous avons commencé par les recommandations à l'employeur, car dans ce dossier, la loi est claire : l'employeur a l'obligation de fournir un milieu de travail exempt de toute forme de harcèlement. Il lui faut fournir un milieu de travail sain.

Cependant, nous croyons que le Syndicat canadien de la fonction publique (section locale 301) doit aussi être proactif et surtout très vigilant dans ce dossier, afin de bien défendre ses membres.

Recommandations pour le Syndicat SCFP-301

Dans les problèmes que nous avons soulevés dans cette enquête, le syndicat et ses délégués doivent être les gardiens et surveiller de très près les cas de racisme, de discrimination et les différentes formes de harcèlement (psychologique et sexuel) au travail.

Actuellement, beaucoup des souffrances au travail ne passent pas nécessairement par la convention collective, et le syndicat doit être attentif pour bien défendre ses membres ainsi que protéger leur santé, leur sécurité et leur bien-être au travail.

Recommandation 9

Il faudrait une surveillance accrue de l'application de la convention collective, car on constate que certains contournements ont lieu. Il faut être attentif à toutes les formes de favoritisme, puisque nous avons bien indiqué qu'il s'agit d'une sorte déguisée de discrimination. Il faut aussi être très attentif au travail réel, car dans la vie quotidienne, il y a beaucoup de marge de manœuvre de la part des contremaîtres et des gestionnaires.

Recommandation 10

Pour bien surveiller, il faut connaître très bien et en profondeur les problèmes que nous avons soulevés. C'est pourquoi il faut faire de la **formation**. Tel que nous l'avons proposé dans la **recommandation 5**, le syndicat et les délégués doivent être formés sur : 1. la communication interculturelle ; 2. les différentes formes de racisme ; 3. les préjugés, les stéréotypes et les discriminations ; 4. le harcèlement psychologique ; 5. le harcèlement sexuel.

Les formations doivent occuper une place importante dans la stratégie de prévention du racisme et des différentes formes de harcèlement, c'est pourquoi il faut faire très attention à leur contenu. Ces formations doivent outiller les délégués, afin qu'ils comprennent en profondeur les problèmes et qu'ils préviennent toute forme de banalisation, de minimisation ou d'évitement des problèmes. Les contenus des formations ne doivent pas être axés exclusivement sur les aspects et les interprétations juridiques. Les formations doivent changer ! Elles doivent être orientées davantage sur la compréhension des concepts de racisme, de discrimination, de prévention du racisme et de harcèlement. On doit viser la démystification et tenter de briser les préjugés racistes et sexistes. Certes, il

faut parler des lois, mais il faut être centré davantage sur une « formation axée sur l'intervention des témoins » donnée à tous les délégués syndicaux et aux membres qui sont engagés directement dans ces dossiers, par exemple, aux membres du comité d'accès à l'égalité et aux membres du Programme d'aide aux employés. Il faut fournir de l'information et les moyens d'intervenir aux personnes qui doivent jouer un rôle dans ces dossiers ou soutenir les cols-bleus qui sont aux prises avec ces problématiques.

Recommandation 11

Il faut faire un effort de vulgarisation pour bien expliquer certains points de la convention collective à tous les cols-bleus ainsi que les procédures pour porter plainte en cas de discrimination, de racisme, de harcèlement psychologique et de harcèlement sexuel. Le tout doit être clair et transparent.

Le syndicat doit créer un mécanisme pour centraliser et comptabiliser les plaintes, pour bien effectuer le suivi de ces cas et soutenir les cols-bleus qui vivent ces formes de violence. Il faut monter le dossier avec le col-bleu lésé, afin de bien s'assurer du dépôt du grief. Dans la nouvelle loi, le délai pour déposer un grief est de deux ans au maximum à partir du dernier agissement. Cependant, il ne faut pas attendre tout ce temps, car pendant cette période, l'individu subit les conséquences néfastes de ces formes de violence.

Il ne faut pas sous-estimer l'impact psychologique de ces événements publics, ni la façon dont ils se transportent dans le milieu de travail. Les recherches démontrent que la manière dont les organisations réagissent aux événements liés à la diversité qui reçoivent une attention médiatique importante peut soit aider les employés à se sentir en sécurité psychologique, soit contribuer à menacer leur identité raciale et à augmenter leur méfiance à l'égard des figures d'autorité. Sans un soutien adéquat, les employés des minorités visibles sont susceptibles de percevoir leur environnement comme plus biaisé à leur égard, autant sur le plan interpersonnel qu'institutionnel.

Enfin, pour conclure, il y a trois erreurs que tous doivent éviter, selon Roberts et Washington (2020) :

1. **Nier l'existence du problème,** fermer les yeux, garder le silence et souffrir en silence : quand on refuse de voir un problème, on ne peut le solutionner, et encore moins le prévenir. Plusieurs recherches indiquent que les témoins d'un événement violent sont très réticents à intervenir. Or, le silence alimente les violences ;

2. **Devenir et rester sur la défensive** lorsqu'on aborde les questions d'injustice raciale, de discrimination et de racisme : il ne faut pas réagir défensivement, surtout lorsque nos points de vue et nos positions sont remises en question. Au lieu de dire : « Cela ne s'applique pas ici », « Ceci, c'est différent », il faudrait plutôt dire : « Comment cela peut-il s'appliquer ici ? » Les premières formules nous entraînent toujours vers le mur de l'inaction, de la réponse négative. La dernière formule nous ouvre le potentiel nécessaire pour agir, et on peut ainsi arriver à une organisation ou à une société plus juste ;

3. **Faire de la généralisation**, un mécanisme qu'on utilise pour essayer de contrôler ou de minimiser les émotions négatives qui nous perturbent. Les commentaires du type « C'est la vie ! », « Ici tout le monde est comme ça » ou encore « Tout le monde sait qu'il ne ferait une telle chose », ce mécanisme, la généralisation, banalise la question et nous permet de maîtriser les émotions négatives ou les contextes qui nous mettent mal à l'aise, tout en évitant de nous confronter à notre engagement dans une situation conflictuelle.

8. Références

- Allport, G. W. (1966). *The nature of prejudice*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Bonilla-Silva, E. (2018). *Racism Without Racists: Color-Blind Racism and the Persistence of Racial Inequality in America*. New York: Rowman & Littlefield.
- Brett, J., Behfar, K., & Kern, M. C. (2006). Managing multicultural teams. *Harvard business review*, 84(11), 84-91.
- Castoriadis, C. (1974). *L'expérience du mouvement ouvrier : [Socialisme ou barbarie.]*. Paris: Union générale d'éditions.
- Castoriadis, C. (1990). Réflexions sur le racisme. In *Les carrefours du Labyrinthe III – Le monde morcelé*. Paris: Seuil.
- Caver, K. A., & Livers, A. B. (2002). Dear white boss. Do you remember that first management-team offsite? *Harvard business review*, 80(11), 76-81.
- CDPJ (2019). *Mémoire à l'Office de consultation publique de Montréal dans le cadre de la consultation publique sur le racisme et la discrimination systémiques*. Québec.
- Contrôleur général (2020). *Rapport d'enquête et analyse - Allégation de discrimination: Arrondissement Montréal Nord*.
- Cortina, L. M. (2008). Unseen Injustice: Incivility as Modern Discrimination in Organizations. *The Academy of Management Review*, 33(1), 55-75.
- Dejours, C. (1983). *Travail, usure mentale : essai de psychopathologie du travail*. Paris: Bayard.

- DiAngelo, R. (2020). *Fragilité blanche: ce racisme que les blancs ne voient pas*. Paris: Les Arènes.
- DiTomaso, N. (2015). Racism and discrimination versus advantage and favoritism: Bias for versus bias against. *Research in Organizational Behavior*, 35, 57-77.
- Eco, U. (2014). *Construire l'ennemi et autres écrits occasionnels*. Paris: B. Grasset.
- Edin, V., & Hammouche, S. (2012). *Chronique de la discrimination ordinaire*. Paris: Folio.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Thousand Oaks: Sage.
- Girin, J. G., Michèle. (1996). *La transgression des règles au travail*. Paris: L'Harmattan.
- Hebl, M., Cheng, S. K., & Ng, L. C. (2020). Modern Discrimination in Organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7(1).
- Hirigoyen, M.-F. (2001). *Malaise dans le travail : harcèlement moral : démêler le vrai du faux*. Paris: Syros.
- Hobsbawn, E. (1984). *Workers: Worlds of Labour*. New York: Pantheon Books.
- Kergoat, D. I. (2012). *Se battre, disent-elles*. Paris: La Dispute.
- Kraiger, K., & Ford, J. K. (1985). A meta-analysis of race effects in performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 70(1), 56-65.
- Kristeva, J. (1991). *Étrangers à nous-mêmes*. Paris: Gallimard.
- Lewis, D., & Gunn, R. O. D. (2007). Workplace Bullying in the Public Sector: Understanding the Racial Dimension. *Public Administration*, 85(3), 641-665.
- Leymann, H. (1996). *Mobbing: La persécution au travail*. Paris: Seuil.
- Mbembe, A. (2020) *Achille Mbembe: "Le racisme anti-nègre fonctionne de la même manière qu'un virus"/Interviewer: V. d. Oliveira*. Philosophie Magazine, Paris.
- Molinier, P. (2006). *Les enjeux psychiques du travail : introduction à la psychodynamique du travail*. Paris: Payot & Rivages.
- Montréal, V. d. (2018). *Arrondissement de Montréal-Nord - profil sociodémographique - Recensement 2016*.
- Oluo, I. (2019). *So You Want to Talk about Race*. New York: Seal Press.
- Poirier, Y. (2020, 06 Janvier 2020). Des cols bleus de Montréal-Nord se plaignent de discrimination. *Journal de Montréal*. Récupéré de : <https://www.journaldemontreal.com/2020/01/06/des-cols-bleus-de-montreal-nord-se-plaignent-de-discrimination-1>
- Proença, P. S. r. d. (2017). “Não sou racista, mas...”: motivações linguísticas da proverbial retórica à brasileira para a negação do racismo. *A Cor das Letras*, 18(2), 336.
- Roberts, L. M., & Washington, E. F. (2020). U.S. Businesses Must Take Meaningful Action Against Racism. *Harvard business review*. Retrieved from <https://hbr.org/2020/06/u-s-businesses-must-take-meaningful-action-against-racism>

- Rosenthal, R., & Jacobson, L. F. (1968). Teacher Expectations for the Disadvantaged. *Scientific American*, 218(4), 19-23.
- Roth, P. L., Huffcutt, A. I., & Bobko, P. (2003). Ethnic group differences in measures of job performance: a new meta-analysis. *The Journal of applied psychology*, 88(4), 694-706.
- Sackett, P. R., & DuBois, C. L. (1991). Rater-ratee race effects on performance evaluation: Challenging meta-analytic conclusions. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 873-877.
- Stauffer, J. M., & Buckley, M. R. (2005). The existence and nature of racial bias in supervisory ratings. *The Journal of applied psychology*, 90(3), 586-591.
- Tajfel, H., Billig, M. G., Bundy, R. P., & Flament, C. (1971). Social categorization and intergroup behaviour. *European Journal of Social Psychology*, 1(2), 149-178.
- Tippett, E. C. (2018). Harassment Trainings - A Content Analysis. *Berkeley Journal of Employment and Labor Law*, 39(2), 481-526.
- Wellman, D. T. (1993). *Portraits of white racism*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wieviorka, M. (1998). *Le racisme : une introduction*. Paris : La Découverte.
- Wieviorka, M. (2008). *Neuf leçons de sociologie*. Paris: R. Lafond.
- Wilson, K. (2010). An analysis of bias in supervisor narrative comments in performance appraisal. *Human Relations*, 63(12), 1903-1933.