

La prévention du harcèlement pour un mieux-être des organisations et des personnes

Marie-Christine Rainville-Lajoie, D. Ps., Psy.
Sonia Fillion, B.T.S., M. Ét., directrice du bureau de Saguenay

En 2004, la province de Québec s'est dotée d'une protection supplémentaire pour les travailleurs en incluant un article sur la prévention du harcèlement psychologique au travail dans la loi des normes du travail. La loi stipule entre autres choses que les travailleurs ont le droit d'exercer leurs activités professionnelles dans un milieu exempt de harcèlement psychologique, invitant ainsi les organisations à mettre en place des moyens pour l'éviter. Depuis, afin de se conformer, la majorité des organisations ont mis en place des politiques et des processus internes visant la prévention du harcèlement psychologique et la gestion des signalements et des plaintes. La pratique nous démontre après sept années d'application que plusieurs confusions persistent encore tant pour les travailleurs que pour les organisations en général.

Ainsi, malgré l'ensemble des efforts réalisés par le bureau des normes du travail, la CSST et les organisations du travail pour prévenir le harcèlement psychologique, force est de constater que la majorité des plaintes ne sont pas retenues. Cet état de fait pose plusieurs questions aux différents paliers d'intervention, dont celle de la compréhension de la problématique elle-même. Depuis 2004, les chercheurs et les praticiens se sont davantage intéressés à la problématique du harcèlement psychologique, nous permettant aujourd'hui de mieux distinguer certains concepts expliquant la souffrance au travail et de faire des différences sémantiques nous permettant d'y voir plus clair. Notre pratique de consultation dans différentes organisations du Québec (public, parapublic et privé) nous démontre que malentendu, conflit, incivilité, stress, droit de gestion et harcèlement psychologique sont souvent l'objet de confusion tant pour les travailleurs que pour les directions des ressources humaines qui doivent s'y retrouver.

Le harcèlement psychologique : objet de confusion

Il importe tout d'abord de distinguer l'incivilité et le droit de gestion du harcèlement psychologique au travail.

L'incivilité : réfère à un acte dénotant un rejet des règles élémentaires de la vie sociale, tel que ne pas saluer un collègue, faire courir des rumeurs, entrer dans un bureau sans frapper.

Droit de gestion : implique les tâches que le gestionnaire doit réaliser, telles que la répartition des tâches, la gestion de l'absentéisme, l'évaluation de rendement et les mesures disciplinaires et administratives.

Harcèlement psychologique : réfère à « une conduite vexatoire se manifestant soit par des comportements, des paroles, des actes ou des gestes répétés, qui sont hostiles ou non désirés, laquelle porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique du salarié et qui entraîne, pour celui-ci, un milieu de travail néfaste. Une seule conduite grave peut aussi constituer du harcèlement psychologique si elle porte une telle atteinte et produit un effet nocif continu pour le salarié » (Commission des normes du travail, 2011).

Chacun ses droits

Au cours des dernières années, nous nous sommes davantage intéressés et ce à juste titre, au vécu, aux droits des personnes victimes de harcèlement et aux moyens mis à leur disposition afin de les aider. Les sept années passées comme consultants en santé organisationnelle nous ont amenés à nous préoccuper également des vécus des autres personnes mises en cause (ensemble du système) dans les plaintes de harcèlement psychologique (témoins, agresseurs, organisation) afin de faire des interventions plus globales protégeant la sécurité et la dignité de l'ensemble des acteurs mis en causes.

.../

MANCHETTES

Bienvenue aux nouveaux membres de l'équipe

Dix nouvelles ressources ont intégré l'équipe de Alia Conseil dans les différents bureaux. À Québec, Érika Lamy, conseillère, Karine Tremblay et Kathleen Poirier, consultantes en efficacité organisationnelle. À Saguenay, Lorie Boudreault, Valérie Potvin, et Sabrina Simard, techniciennes en bureautique, Anne Vigneault, consultante en développement organisationnel, Nancy Simard, secrétaire, Andrée-Anne Girard, consultante en développement des compétences. À Laval, Sarah Gloutnez, technicienne en médiatisation.

Midis virtuels

Le 2^e midi virtuel de Alia Conseil se tiendra le 14 décembre et portera sur la conception de classes virtuelles. Pour vous inscrire, consultez notre site Web.

Ouverture du bureau de Sept-Îles

Alia Conseil est fière d'annoncer l'ouverture de son bureau à Sept-Îles. Cette localisation sur le territoire nous permettra de mieux soutenir nos clients dans les défis de gestion et de croissance auxquels ils sont confrontés.

Nouveau mandat à TECHNOCompétences

Alia Conseil a obtenu un nouveau mandat de conception de formations qui porte sur l'analyse des besoins de formations pour les entreprises dans le domaine des technologies de l'information.

Alia Conseil est actuellement à terminer son nouveau modèle de diagnostic qui sera lancé en janvier

Cet outil permet d'évaluer les capacités de croissance et d'innovation d'une organisation. Des dimensions telles que l'alignement organisationnel, la mobilisation et les relations avec l'externe sont mesurées.



« COUP DE CŒUR ♥♥♥ »

COLLINS Jim, Morten Hansen, *Great by Choice*, HarperCollins Publishers, 2011

« MOTS DITS »

« Construire peut être le fruit d'un travail long et acharné. Détruire peut être l'œuvre d'une seule journée. »

Winston Churchill

« Ce dont l'homme qui souffre et qui craint a besoin, ce n'est pas d'un autre cri de douleur, mais d'une voix plus forte que la sienne et qui lui rende courage... »

Martin Gray

« Si l'on ne pardonnait jamais, on ne verrait bientôt plus personne. »

Alfred Capus

« Le violent est un blessé qui ne supporte pas la solitude de ses souffrances. »

Serge Bouchard

« Respecter l'autre, c'est le considérer en tant qu'être humain et reconnaître la souffrance qu'on lui inflige. »

Marie-France Hirigoyen

« Développer l'ouverture du cœur est sans doute la meilleure arme de combat. »

Anonyme

Consultez nos bulletins antérieurs à l'adresse suivante : www.aliaconseil.com

Publié par Alia Conseil
© Tous droits réservés Alia Conseil inc.

...

La lourdeur de certains processus, les enquêtes bâclées (menées par des personnes peu expérimentées), les bris de confidentialité, les jugements dont font parfois l'objet les personnes mises en cause peuvent laisser des traces indélébiles et ajouter peine, honte, colère, sentiment d'injustice dans un système humain déjà souffrant. La poursuite d'idéaux d'interventions basée sur des valeurs humanistes nous amène à analyser chacune des situations dans son unicité en s'assurant du respect de l'intégrité et de la dignité de l'ensemble des personnes touchées par la problématique.

Plus qu'une question de vocabulaire

Les mots sont porteurs de sens. Ainsi, lorsque nous sommes interpellés par les organisations afin de rédiger ou d'élaborer des processus de « gestion de plaintes de harcèlement psychologique », nous conseillons à nos clients de parler de processus de résolution de signalement et de plaintes. De plus, afin d'éviter toute stigmatisation des personnes mises en cause (étiquette), nous parlons de personnes présumées victimes et de personnes présumées agresseurs. La terminologie utilisée est plus qu'un exercice de sémantique et cherche à éviter de faire porter des étiquettes aux personnes. De notre avis, elle réduit la personne humaine (victime et agresseur) à l'expérience vécue.

Éviter le signalement et les plaintes par la prévention : les moyens d'y parvenir

Gérer une situation de harcèlement psychologique au travail s'avère souvent complexe puisque comportant plus souvent qu'autrement plusieurs enjeux professionnels et/ou personnels. De plus, la gestion des plaintes nécessite des compétences spécifiques et de la disponibilité de la part des équipes ressources humaines. Plusieurs organisations disposent de peu de moyens et faute d'avoir des ressources spécialisées, accueillent et traitent toute plainte des travailleurs sans juger de sa recevabilité en regard du processus interne de prévention du harcèlement psychologique. Ainsi, toutes les plaintes font l'objet d'une enquête. Cette façon de faire contribue à la confusion des genres (malentendu, conflit, civilité, droit de gestion, etc.) et apparaît extrêmement coûteuse pour les organisations. C'est pourquoi nous conseillons nos clients afin que ceux-ci, lors de l'élaboration de leur processus de résolution de signalement et de plainte de harcèlement psychologique au travail, se dotent d'une étape préprocédurale de RECEVABILITÉ. Il ne s'agit pas ici de porter un jugement sur le fait qu'il y ait eu harcèlement psychologique ou pas dans une situation donnée, mais plutôt de savoir si le signalement ou la plainte est recevable en regard de la politique interne. À ce point-ci, dans plusieurs cas, nous pouvons identifier s'il s'agit d'incivilité, d'un malentendu, etc. Lorsque le signalement ou la plainte est jugé recevable, celui-ci fera l'objet d'une collecte de données (enquête) permettant de juger de sa véracité. Tout processus devrait permettre à tout moment de régler à l'amiable et de traiter le signalement ou la plainte par des moyens alternatifs ouvrant au dialogue (médiation, conciliation, consolidation) et permettant de rétablir le lien professionnel entre les personnes).

En conclusion

Le bien-être (mieux-être) des personnes au travail est relié à l'expérience subjective que chacun de nous a du travail lui-même et des relations que nous y entretenons. Cette perception subjective de notre sentiment de bien-être au travail n'est pas statique et évolue dans le temps. S'en préoccuper comme employeur en misant sur la prévention du harcèlement tout autant qu'en posant différentes actions visant le mieux-être agit comme des méta-actions sur le système organisationnel, ce qui permet d'avoir un impact à la fois sur l'absentéisme, le présentéisme, la rétention du personnel, l'engagement, la prévention du harcèlement et de façon générale, l'amélioration du climat de travail.

Références

Commission des normes du travail (2011). *Harcèlement psychologique*.
<http://www.cnt.gouv.qc.ca/en-cas-de/harcelement-psychologique>.

WWW.ALIACONSEIL.COM

LAVAL 4000, BOUL. LE CORBUSIER, BUREAU 101, LAVAL (QUÉBEC) H7L 5R2 T 450 622 8500 F 450 622 1601

MONTRÉAL 550, RUE SHERBROOKE OUEST, TOUR OUEST, BUREAU 1780, MONTRÉAL (QUÉBEC) H3A 1B9 T 514 595 0701 F 514 281 1282

QUÉBEC PLACE IBERVILLE III, 2960, BOUL. LAURIER, BUREAU 214, QUÉBEC (QUÉBEC) G1V 4S1 T 418 652 1737 F 418 652 2422

SAGUENAY 930, JACQUES-CARTIER EST, 5^e ÉTAGE, CHICOUTIMI (QUÉBEC) G7H 7K9 T 418 698 4060 F 418 698 4070