

TABLE DES MATIÈRES

<i>Avant-propos</i>	VII
<i>Remerciements</i>	XV
Préambule – Quelques notions de base en matière de santé et sécurité psychologique au travail.	1
La prévention, la prévention, toujours la prévention	4
Sensibilisation, responsabilisation, engagement : des éléments déterminants	6
Chapitre 1 – Le dilemme de la victime de harcèlement	9
Le cas de Manon : victime de harcèlement psychologique	12
Manon se remet en question.	14
Manon se renseigne.	14
Manon se sent submergée par toutes les exigences.	15
Manon fait le saut	15
Les représailles subtiles et moins subtiles de Barbara	15
Manon succombe à la pression	16
L'organisation a-t-elle manqué à son obligation de moyens ?	16

Chapitre 2 – L’enquête administrative : effets et répercussions.	19
Impact sur les personnes et sur le climat de travail	20
Des formalités toujours grandissantes	22
Le langage	22
Les parties	23
Les éléments de preuve	24
Les déclarations	25
Les dépositions	25
L’assignation	26
Le contentieux	26
Communiquer dans un langage simple et clair	27
Les délais	27
Les écrits	28
Les moyens utilisés pour faire connaître les faits reprochés	28
L’attestation par la personne plaignante des éléments retenus de son témoignage	30
La remise des écrits de l’enquêteur à la personne plaignante	32
La remise des écrits (la plainte même ou les faits reprochés) à la personne visée	33
Quand l’inaction est synonyme de complicité	34
Pourquoi en sommes-nous rendus là ?	36
Chapitre 3 – La plainte formelle utilisée à mauvais escient.	39
La plainte formelle utilisée par l’organisation comme outil de gestion	42

La plainte formelle utilisée par l'employé comme outil de défense ou de protection	45
L'employé à la personnalité difficile	45
Un réel défi pour le gestionnaire.	47
Le cas de Narcisse : une « forte » personnalité . . .	48
L'employé en difficulté sur le plan professionnel	51
Le cas de Louis : aux limites de sa compétence . . .	55
L'employé en difficulté sur le plan personnel.	58
Le cas de Josée : le boulet des problèmes personnels	60
Encore un mot sur les stratagèmes de défense et de protection	64
Des formalités utiles pour la « fausse victime »	66
La plainte mettant en cause le gestionnaire au style controversé	68
Droits de gérance et pièges à éviter	70
Émotivité et perte de contrôle : savoir gérer commence par savoir se gérer	71
Interprétation subjective des critères définissant le harcèlement	73
Chapitre 4 – L'enquête, une démarche aux multiples facettes	75
Inciter l'employé à déposer une plainte : une bien mauvaise idée	76
Quand la manière dont l'enquête est menée ajoute à la problématique	78
L'enquête menée dans les règles de l'art : des malaises malgré tout	79

XX DISCORDE OU HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE ?

L'enquête menée conjointement avec le syndicat : pour ou contre ?	80
Confier la plainte à l'interne ou à l'externe ?	81
La ressource interne	81
La ressource externe	84
Ressources externes et facteurs d'influence sur le processus	85
Une compétence essentielle de l'enquêteur : se connaître soi-même.	86
Compétence de l'enquêteur : savoir interpréter les messages	88
Critères objectifs de la loi et dimensions subjectives de la réalité	88
Des révélations déstabilisantes... mais utiles	91
Lorsque l'enquête révèle une gestion déficiente	92
Et si l'enquête avait été menée par une ressource interne ?	94
Chapitre 5 – Des solutions de rechange à l'enquête	95
Prendre les moyens raisonnables	99
L'analyse du climat de travail	101
L'analyse du climat de travail : dans quelles circonstances ?	103
Une méthodologie qui a fait ses preuves	104
Faut-il communiquer les résultats de l'analyse aux employés ?	106
Marche à suivre recommandée	106
Condition <i>sine qua none</i> de réussite.	107

L'intervention du gestionnaire	108
La médiation	112
La médiation entre l'employé et son gestionnaire : une démarche appropriée ?	115
Chapitre 6 – Nature particulière des plaintes et répercussions possibles	117
Plainte mettant en cause le supérieur immédiat	118
Plainte entre employés syndiqués	120
Plainte frivole, de mauvaise foi ou vexatoire.	121
La plainte frivole	122
La plainte de mauvaise foi	122
La plainte vexatoire	123
Que faire, alors, si aucune enquête n'est menée ? . . .	123
Exceptions à la règle et conséquences possibles	123
La plainte réciproque.	124
Personne plaignante requérant l'anonymat par crainte de représailles	127
Personne plaignante souhaitant se désister	129
Plainte et grief : des enquêtes simultanées ?	130
Plainte d'un gestionnaire contre son employé : est-ce envisageable ?	131
Formation, coaching et soutien	133
Plainte contre une personne ne faisant pas partie de l'organisation	135
Plaintes irrecevables et plaintes non fondées	137

Chapitre 7 – La politique : guide de gestion et outil de prévention	141
La politique contre le harcèlement reste-t-elle un vœu pieux ?	142
À qui appartient la politique ?	142
À propos de son contenu	143
Un intitulé restrictif	143
Un contenu adapté	143
Un contenu qui évolue	145
Des limitations imposées, non obligatoires	146
Un contenu facilitant et convivial	147
Processus de plainte et démarche d’enquête	148
Ne pas informer la personne mise en cause	149
Informer la personne mise en cause	149
L’enquête doit être un choix éclairé.	150
La médiation en cours d’enquête	151
Perspective fonctionnelle du processus	151
Refus de témoigner	152
Le comité d’enquête	155
Désavantages du comité	156
Le formulaire de plainte.	157
Lorsque l’employé éprouve de la difficulté à s’exprimer par écrit.	162
La gestion des ressources humaines : des rôles complémentaires	163
Le professionnel en ressources humaines	163

Le gestionnaire est aussi un professionnel en ressources humaines	164
Conclusion	167
Annexe – Outils et conseils.	175
Gestion adaptée pour maintenir son confort psychologique	179
Mécanismes de défense : utilité, effets et moyens pour les désamorcer	180
Le mécanisme défensif de la personne apathique.	180
Impact de la personne apathique sur le gestionnaire	180
Comportements à éviter avec la personne apathique	181
Comportements à adopter ou à expérimenter avec la personne apathique	181
Le mécanisme défensif de la personne rébarbative.	182
Impact de la personne rébarbative sur le gestionnaire.	182
Comportements à éviter avec la personne rébarbative	183
Comportements à adopter ou à expérimenter avec la personne rébarbative	183
Le mécanisme défensif de la personne défaitiste	185
Impact de la personne défaitiste sur le gestionnaire.	185
Comportements à éviter avec la personne défaitiste.	186

XXIV DISCORDE OU HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE ?

Comportements à adopter ou à expérimenter avec la personne défaitiste	186
Le mécanisme défensif de la personne séductrice	187
Impact de la personne séductrice sur le gestionnaire.	187
Comportements à éviter avec la personne séductrice	187
Comportements à adopter ou à expérimenter avec la personne séductrice.	188
Le mécanisme défensif de la personne portée à la procrastination	189
Impact de la personne portée à la procrastination sur le gestionnaire	189
Comportements à éviter avec la personne portée à la procrastination.	190
Comportements à adopter ou à expérimenter avec la personne portée à la procrastination	190
Quelques mises en garde.	191
Quelques traits communs à la base de ces mécanismes de défense.	192
La rencontre entre le gestionnaire et son employé – un guide pratique	194
Avant la rencontre.	194
Pendant la rencontre	197
Après la rencontre	200
Bibliographie	203
Index analytique	207

Liste des figures

Schéma de l'escalade d'un conflit négligé	96
La pointe de l'iceberg	98
Contenu type du rapport d'analyse de climat	105
Processus de plainte formelle schématisé.	154