

# TABLE DES MATIÈRES

<i>Avant-propos</i> . . . . .	VII
<i>Remerciements</i> . . . . .	XV
<b>Préambule – Quelques notions de base en matière de santé et sécurité psychologique au travail.</b> . . . . .	1
La prévention, la prévention, toujours la prévention . . . . .	4
Sensibilisation, responsabilisation, engagement : des éléments déterminants . . . . .	6
<b>Chapitre 1 – Le dilemme de la victime de harcèlement</b> . . . . .	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

<b>Chapitre 2 – L’enquête administrative : effets et répercussions.</b> . . . . .	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
<b>Chapitre 3 – La plainte formelle utilisée à mauvais escient.</b> . . . . .	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
<b>Chapitre 4 – L'enquête, une démarche aux multiples facettes . . . . .</b>	<b>75</b>
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
<b>Chapitre 5 – Des solutions de rechange à l'enquête . . . . .</b>	<b>95</b>
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
<b>Chapitre 6 – Nature particulière des plaintes et répercussions possibles . . . . .</b>	<b>117</b>
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

<b>Chapitre 7 – La politique : guide de gestion et outil de prévention . . . . .</b>	<b>141</b>
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
<b>Conclusion</b> . . . . .	167
<b>Annexe – Outils et conseils.</b> . . . . .	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
<b>Bibliographie . . . . .</b>	<b>203</b>
<b>Index analytique . . . . .</b>	<b>207</b>

**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