

Qui seront les harcelés?

1- Employé par un gestionnaire; 2- employé par des employés (marginalisation); 3- employé par un (des) élu (s); 4- employé par un citoyen; 5- patron par des employés; 6- employés par l'organisation du travail...?

Quels sont les conseils à donner aux DG?

1. Donner l'exemple au plan de l'éthique de gestion; le concept d'exemplarité est capital (et si un seul point est à retenir de ma présentation, ce serait celui-là...);
2. Intervenir, auprès de son équipe de gestion, dès qu'un propos déconsidère la politique mise en place, du genre : il joue avec les poignées de sa tombe, le cimetière est rempli d'irremplaçables, c'est un « twitt », il n'a qu'à aller ailleurs, qu'à démissionner s'il n'est pas content; ou tout propos à caractère sexiste et discriminatoire;
3. Prendre toute plainte de harcèlement au sérieux, et ce, dès le début, même celles qui peuvent a priori vous sembler futiles (selon le chroniqueur Christian Voirol, Travail et Santé, mars 2004 : « ...il est important de commencer par écouter. La personne qui se plaint est généralement en souffrance. Ce seul fait mérite de la compassion et une reconnaissance de cette souffrance. Il est inutile de chercher à savoir si le harcèlement perçu est réel ou pas. L'individu qui se sent harcelé le vit de cette manière et c'est bien suffisant. »

4. Agissez (enclencher le processus) dès qu'une plainte, même verbale, est portée à votre connaissance (le temps de réaction importe; il peut jouer contre vous);
5. Examiner attentivement le processus d'intervention pour ne pas placer un gestionnaire ou la DRH dans une mauvaise position (consultants parfois nécessaires);
6. Un cheminement long est préférable à un cheminement court mais raté (plus facile de mettre un enfant au monde que de ressusciter un mort); quand on manque son coup au départ, il est difficile de revenir...;
7. Ne négligez rien pour gagner vos premières causes (harceleur ou prétendus harcelés);
8. Et enfin, (message publicitaire autorisé) : S'il vous manquait une seule raison pour embaucher un GRH, vous en avez maintenant une bonne (et n'oubliez pas de nous l'envoyer comme membre de notre association).

En conclusion, si vous avez l'habitude d'appliquer le premier code du travail, celui où il est écrit : « ne fais pas aux autres ce que tu ne veux pas que les autres te fassent »; vous ne devriez pas avoir trop de problème avec ces nouvelles dispositions de la LNT.

Selon l'article de Voirol (op. cit.) : « Ainsi, l'introduction de cette nouvelle loi (au Québec) peut être perçue comme une occasion unique de prévenir et gérer le phénomène du harcèlement psychologique dans les entreprises. Mais il existe aussi un risque, comme ça été le cas dans plusieurs régions d'Europe, que la loi ne soit perçue que comme une occasion de mener par tribunaux interposés, des combats fratricides au sein des organisations pour tenter de déterminer qui sont les méchants et les gentils. »

C'est précisément ce que je ne vous souhaite pas... »

Donner l'exemple au plan de l'éthique de gestion; le concept d'exemplarité est capital

rh.com

est publié deux fois l'an sous la direction du conseil d'administration des Gestionnaires en ressources humaines des municipalités du Québec (GRHMQ).

GRHMQ laisse aux auteurs l'entière responsabilité de leurs textes. La reproduction totale ou partielle des textes est d'ailleurs assujettie à l'autorisation préalable des auteurs.

Les membres GRHMQ sont invités à collaborer à ce bulletin en transmettant leurs textes par courriel : « communic@granby.net ».

Coordination administrative : Sylvain Giard
sylvain.giard@ville-st-hyacinthe.qc.ca
Coordination technique : Suzanne Huard
Impression et graphisme : Imprimerie Shefford inc.



203-3791, Gabrielle-Vallée
Sainte-Foy (Québec) G1W 5B1
Téléphone : (418) 653-5900
Télécopieur : (418) 653-0366
Courriel : grhmq@videotron.ca

À l'occasion de la période des Fêtes, votre conseil d'administration vous souhaite le bonheur, la paix et la santé. Que cette période puisse vous donner un moment de répit, et que l'année 2006 soit pour vous une bénédiction, tant au plan personnel que professionnel.



rh.com

VOL.4 No 1, DÉC. 2005

BULLETIN DES GESTIONNAIRES EN RESSOURCES HUMAINES DES MUNICIPALITÉS DU QUÉBEC (GRHMQ)

LE MOT DU PRÉSIDENT



Notre regroupement professionnel est maintenant sorti de son adolescence. Depuis juin dernier, nous avons atteint l'âge de la majorité. Et à 18 ans, le moment est venu de faire

le bilan, de se remettre en question, de réviser nos positions, de faire des choix, bref, de refaire le point.

C'est dans cet esprit que votre bureau de direction a récemment amorcé une réflexion en profondeur sur notre mission, notre vision, nos valeurs. Nous réexaminerons sous peu les services rendus, lesquels doivent être en ligne avec vos besoins. Pour cette raison, vous êtes présentement consultés par voie d'un sondage à l'ensemble de nos membres.

Notre prochain congrès, qui sera tenu à Trois-Rivières les 31 mai, 1^{er} et 2 juin 2006, pourra accorder une place plus grande à notre assemblée annuelle, afin que vous puissiez intervenir, réagir et contribuer plus directement aux orientations mises de l'avant par le bureau de direction. J'en profite d'ailleurs pour remercier notre collègue Jean-Bernard Normand, directeur des ressources humaines à Trois-Rivières, de bien vouloir accepter la présidence du comité organisateur de nos assises 2006.

Au cours des dernières années, le regroupement GRHMQ a été consulté à plusieurs égards, et fait notamment partie du comité de liaison du ministère des Affaires municipales et des Régions. Nous poursuivons nos liens avec tous les intervenants du milieu, de façon proactive, et envisageons à ce sujet la concrétisation d'ententes de partenariat pour le futur. Nous serons d'ailleurs invités par l'Association des directeurs généraux des municipalités du Québec à joindre notre voix à celles d'autres associations municipales, afin d'identifier, pour notre part, les grands enjeux RH des prochaines années. À ce sujet aussi, vous serez consultés par voie d'un sondage.

Malgré le contexte municipal des dernières années, nous comptons toujours sur un excellent membership, en provenance d'organisations de toutes tailles, représentant toutes les régions du Québec. Ensemble, en partageant nos expertises, nous développons, dans notre milieu, une fonction RH forte, crédible et compétente. Parfois c'est un défi, souvent c'est un devoir, mais ça reste surtout et avant tout un plaisir, basé sur des valeurs profondes : l'entraide et le professionnalisme.

Le Président,

Alain Duval, crie

**Des conseillers fiables
depuis longtemps**

Bélanger Sauvé
AVOCATS
AGENTS DE MARQUES DE COMMERCE

LES GESTIONNAIRES ET LE HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE

par Alain Duval, président GRHMQ

N.D.L.R. Nous reproduisons des extraits d'une présentation faite l'an dernier par M. Alain Duval, président GRHMQ, dans le cadre d'une journée de formation de l'Association des directeurs généraux des municipalités du Québec (ADGMQ). Les propos tenus à cette occasion demeurent d'actualité, alors que les politiques régissant le harcèlement psychologique sont maintenant adoptées dans plusieurs municipalités.

« L'ADGMQ m'a demandé de vous donner le point de vue GRH concernant le changement législatif introduit à la Loi sur les normes du travail (LNT). Essentiellement, on m'a demandé de couvrir les sujets suivants :

- Comment et avec quels éléments sera constitué le dossier d'un employé se disant victime de harcèlement?
- Quels seront les éléments utiles d'une politique municipale destinée à prévenir, atténuer et bien gérer le phénomène?
- Comment le directeur général d'une municipalité pourra-t-il bien appuyer son directeur des ressources humaines en cette matière?
- Qui seront les harceleurs et les harcelés?
- Et, enfin, quels sont les conseils à donner aux directeurs généraux?

Dix minutes pour traiter de tout cela; c'est pratiquement du harcèlement....

D'entrée de jeu, quand on regarde le paysage législatif en relations de travail et GRH (recours en vertu de la Charte des droits, concept de sauvegarde de la dignité du travailleur prévu au Code civil, recours en SST, conventions collectives, etc.), on peut évidemment se demander si on avait besoin d'une autre contrainte juridique comme celle-ci? D'aucuns pourront prétendre que ça se complique! Et ils auraient bien raison!

Notre premier réflexe, tout à fait normal, nous place sur la défensive : qui seront nos premiers abuseurs de systèmes; qui me fera la vie difficile avec ça? Bref, comment reconnaître le vrai harcelé du faux?

Une fois ce premier réflexe « relations de travail » passé, quand le volet de la saine gestion des ressources humaines prend le dessus, on peut au contraire se demander si, aujourd'hui, on a raison de craindre ou non ce genre de disposition.

N'y aurait-il pas là une occasion d'assainir et de civiliser les milieux de travail sur la base du respect des personnes, et, ainsi, raffermir le discours si cher aux yeux du management, à savoir que nous nous soucions vraiment de l'humain au travail, qu'une saine GRH est la meilleure garantie de valeur ajoutée dans nos organisations municipales ! Bref, n'est-ce pas là l'occasion de faire en sorte que les « bottines suivent les babines »...?

Dans la presse du 31 janvier 2004, une chronique rapportait les chiffres d'une étude réalisée par l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec :

- 27% des salariés québécois affirment avoir été témoins de violence au travail, sous une forme ou sous une autre, dans la dernière année;
- une analyse des réclamations à la CSST démontre que les lésions professionnelles reconnues, liées à des facteurs d'ordre psychologique, sont passées de 530 en 1990 à plus de 1000 en 2000; du même coup, pendant cette période, les déboursés annuels à ce sujet ont grimé de 1,5 à 5,3 millions de dollars.

Selon une enquête récente de la Fédération des infirmières du Québec :

75,4% des infirmiers et infirmières affirment avoir été victime d'attitudes ou de propos blessants; 62,2% de menaces d'agression; 44,8% d'agressions à caractère sexuel.

Donc, comme on peut le voir, non seulement on est loin de la « coupe aux lèvres », mais on assiste plutôt à une détérioration de la situation.

Bien que harcèlement sexuel renvoie lui aussi à des perceptions bien personnelles (ce qui est tolérable pour les uns ne l'étant pas nécessairement pour d'autres), le harcèlement psychologique est **encore plus abstrait** et s'applique à la vie de tous les jours, à des comportements quotidiens, à des habitudes de gestion prises de longue date... Tout un défi à relever!

le harcèlement psychologique est encore plus abstrait et s'applique à la vie de tous les jours, à des comportements quotidiens, à des habitudes de gestion prises de longue date...

Comment l'employé harcelé constituera-t-il son dossier?

Il doit généralement y avoir répétition pour qu'il y ait harcèlement! À partir d'un fait déclencheur, l'employé notera des faits qui l'ont atteint personnellement. Voici une illustration :

Élément déclencheur : Le boss m'a dit aujourd'hui qu'il n'était pas satisfait de mon travail (sans plus d'explications).

1. Il y a deux mois, il ne m'a pas répondu lorsque je lui ai dit bonjour;
2. Il y a un mois, alors que j'étais en comité avec d'autres gestionnaires, il a tourné mon propos au ridicule (sarcasme) avant même que je n'explique ma position;
3. Quand je suis allé pour le rencontrer la semaine dernière, pour lui expliquer mon dossier, il n'avait pas le temps et a dit : « j'ai d'autres choses plus importantes à faire »;
4. Hier, je l'ai croisé dans le corridor; toujours pas de bonjour;
5. Je viens tout juste d'apprendre qu'hier il a dénigré mon travail auprès d'un collègue, disant que je n'avais pas la prestance nécessaire pour le poste que je convoite.

Voilà, en fait, comment un employé liera entre eux des faits, même anodins (comme ne pas dire bonjour, etc.), en vue de constituer son dossier; à partir d'un élément déclencheur, les moindres détails, **en aval comme en amont**, serviront à constituer un contexte de harcèlement. Dans le cas illustré, au-delà du fond même de la question, beaucoup d'erreurs sont commises sur la forme (manque de respect, sarcasme, humiliation lorsqu'on met un collègue au courant, etc.). Bref, la façon de faire prend le dessus sur le fond! Aujourd'hui, et avec ce changement législatif ce sera plus vrai que jamais, nous devons passer du **savoir-faire au savoir-être**.

Quels sont les éléments utiles d'une politique?

1. La raison d'être (ex : la Ville est déterminée à offrir un environnement sain, sans discrimination ni harcèlement, où les personnes sont traitées avec respect);
2. Le champ d'application (personnel visé; inclure les élus);

3. La définition du mot « harcèlement » (non exhaustive) qui inclura le harcèlement racial, sexuel, religieux, bref toutes formes de harcèlement; on peut aussi y inclure l'abus de pouvoir et les comportements discriminatoires (à définir aussi);
4. Les rôles et responsabilités de l'employeur et des employés;
5. Le processus de traitement des plaintes (à évaluer : possibilité d'offrir deux choix à l'employé : voie hiérarchique ou voie RH);
6. Les actions correctives dans le milieu et les mesures disciplinaires (autant envers les fausses allégations des harcelés);
7. Les mesures de soutien envers les victimes (réparation des préjudices subis?); et, pourquoi pas, les mesures d'aide envers les harceleurs.

Les gestes posés et les actions prises dans l'entreprise sont plus importantes qu'une politique « tablettée »

Quatre remarques : 1-Les gestes posés et les actions prises dans l'entreprise sont plus importantes qu'une politique « tablettée »; 2- La politique devra être diffusée et actualisée (affichée, etc.); 3- La formation aux gestionnaires (et aux élus) n'est pas simplement utile, mais nécessaire; 4- Le traitement des plaintes doit se faire de façon confidentielle, impartiale et avec diligence.

Comment le DG peut-il appuyer son DRH?

1. En s'intéressant au sujet, comme vous le faites aujourd'hui (ce n'est pas la « bibitte » des RH mais de toute l'organisation);
2. En élevant l'éthique du management dans l'organisation (responsabilisation du personnel de direction); arrimage du code déontologique applicable au personnel cadre (et aux élus);
3. En prenant souvent la température organisationnelle (évaluation des charges de travail, fatigue organisationnelle, impact des restructurations, qualité de vie au travail);
4. En appuyant la démarche d'adoption d'une politique en ce sens et du plan d'actions qui en découlera (ex; formation des dirigeants afin qu'ils soient en mesure de distinguer le harcèlement de l'exercice de leurs droits de gérance (qu'on ne doit pas paralyser), sensibilisation des élus, mise en place de programmes d'aide aux employés, budgets d'honoraires professionnels pour la gestion du processus de traitement des plaintes, etc.).