

**Un modèle relationnel pour gérer la performance des employés dans  
une situation difficile tout en prévenant les situations de harcèlement.**

**Gilles Lévesque  
819 682 8967  
gilles.levesque@videotron.qc.ca**

**© Gilles Lévesque 2007**

## INTRODUCTION

L'objet de cet article est de présenter un modèle relationnel pour faciliter la gestion de la performance des employés, incluant les employés difficiles à gérer, de façon à minimiser l'occurrence du harcèlement en milieu de travail.

Dans la première partie, je présenterai une évaluation sommaire du contexte dans lequel les gestionnaires doivent gérer la performance des employés. Ensuite, je présenterai quelques caractéristiques liées à la gestion du harcèlement. Enfin, un modèle sera présenté dans le but d'aider les gestionnaires à s'acquitter de leurs obligations de gestionnaires envers leurs employés tout en réduisant l'occurrence du harcèlement et le risque de plainte formelle qui y est associé.

### Contexte

Le monde du travail est en constante évolution. Des sujets pratiquement inconnus des gestionnaires il y a 20 ans font maintenant partie des préoccupations courantes dans les organisations. Par exemple, depuis le 1<sup>er</sup> juin 2004, les articles 81.18 à 81.20 de la *Loi sur les normes du travail* du Québec obligent pour les entreprises à prévenir et à gérer les situations de harcèlement au travail. L'introduction de ces dispositions a suscité une réflexion et une prise de conscience nécessaire sur ce phénomène.

De plus, sur la scène fédérale, l'article 207 de la nouvelle *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* adopté en avril 2005 oblige les ministères et agences qui y sont assujettis à créer, en consultation avec les agents négociateurs, un système de gestion informelle des conflits (GIC) dans le but de prévenir et/ou de faciliter la gestion des conflits. Le législateur a donc présumé que les méthodes de gestion des conflits telles la facilitation et la médiation, sont, dans certains cas du moins, plus efficaces que la résolution des conflits basée sur les droits, notamment les griefs ou les plaintes formelles de harcèlement.

Ces deux pièces de législations récentes, apparues presque simultanément dans deux juridictions différentes, sont probablement de bons indicateurs d'un courant de fond avec lequel nous devons apprendre à vivre et à travailler. Ce nouveau contexte crée l'obligation de prévenir et gérer les conflits avant qu'ils ne se transforment en situation de harcèlement. Cela crée de nouvelles responsabilités pour les gestionnaires et requiert de nouvelles compétences. Il faut notamment améliorer notre compréhension du harcèlement en milieu de travail.

## LE DÉFI : PRÉVENIR ET GÉRER LES SITUATIONS DE HARCÈLEMENT

Le harcèlement est une forme de conflit difficile à gérer pour plusieurs raisons. Premièrement, le harcèlement est souvent entouré de silences, de non-dits, de sous-entendus. Les messages ne sont pas clairs; ils sont ambigus ou contradictoires. Une personne visée par des comportements harcelants peut ne pas s'en rendre compte, douter d'elle-même, se dévaloriser, vivre de la culpabilité et ne pas le reconnaître. Dans certains cas, les collègues de travail, soit ne le percevront pas, soit fermeront les yeux par crainte de représailles de la part de la personne abusive.

Deuxièmement, le harcèlement est souvent une question de perception. Nous avons tous une certaine « zone de confort » dont les frontières sont définies par notre éducation, culture, religion et nos expériences passées. Un comportement ou un geste dans un contexte donné peut être perçu comme étant offensant ou blessant par une personne s'il se situe à l'extérieur de la zone de confort. Ce même geste pourrait être perçu différemment par une autre personne parce qu'il se situe à l'intérieur de sa zone de confort. Le harcèlement est donc très subjectif. Il interpelle davantage les émotions d'une personne que sa raison notamment parce qu'il constitue une menace pour l'intégrité psychologique et l'identité de la personne. Considérant la subjectivité et l'émotivité liées au harcèlement, seul le « test de la personne raisonnable » utilisé par la majorité des tribunaux permet de le définir correctement.

Troisièmement, le harcèlement est une question de pouvoir entre les individus. Dans la majorité des cas, les valeurs, la morale, ou l'éthique viennent encadrer et « civiliser » l'exercice du pouvoir. Mais la réalité et l'histoire nous enseignent que les dérapages sont possibles. Au niveau des peuples, cela se traduit par des guerres, des invasions, de l'esclavage ou des génocides. Au niveau individuel, l'exercice non civilisé du pouvoir se traduit par de la violence et par du harcèlement psychologique. Notons qu'il est question ici de pouvoir et non d'autorité. Le pouvoir appartient à l'individu alors que l'autorité est associée au poste occupé par l'individu.

Quatrièmement, il est parfois difficile de distinguer entre une vraie et une fausse victime de harcèlement, ou entre l'agresseur et l'agressé. En effet, il est possible pour une personne d'utiliser un mécanisme de plainte formelle pour harceler une autre personne, d'où le paradoxe de la personne abusive jouant à la victime pour mieux parvenir à ses fins, tout en continuant à solliciter l'estime et l'appui de son entourage. Le profil de la « fausse victime » est bien décrit dans les livres de Marie-France Hérigoyen<sup>1</sup>.

Voilà l'essentiel du défi : Prévenir et gérer un phénomène subjectif, lié à l'exercice du pouvoir, difficile à définir, difficile à identifier, difficile à prouver même s'il s'est effectivement produit et difficile à réfuter même s'il ne s'est jamais rien passé. C'est dans

---

<sup>1</sup> Hérigoyen, Marie-France, *Le harcèlement moral ; la violence perverse au quotidien*, Gallimard, 1998, 210 p..

Hérigoyen, Marie-France, *Malaise dans le travail : le harcèlement moral; démêler le vrai du faux*, Paris, La Découverte, 2004.

ce contexte d'incertitude que les gestionnaires doivent gérer la performance de leurs employés.

## **GÉRER LA PERFORMANCE DES EMPLOYÉS DANS UN CONTEXTE D'INCERTITUDE?**


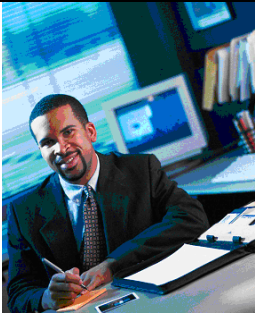


Selon notre expérience de travail auprès de plusieurs gestionnaires et employés de la fonction publique fédérale, la notion de harcèlement fait peur. Le terme est intimidant, imprécis, méconnu, et largement galvaudé. Le harcèlement est le « grand méchant loup » des temps modernes. Les gestionnaires savent que certains ont tendance à crier « Au loup » à chaque occasion où ils sont la cible de comportements qui les rendent mal à l'aise, notamment lorsqu'ils reçoivent une évaluation de rendement non satisfaisante, lorsqu'ils sont l'objet d'un suivi systématique pour améliorer leur rendement au travail ou lorsqu'ils sont l'objet d'une enquête ou de mesures disciplinaires. Et les gestionnaires sont conscients qu'un employé dont le rendement est « géré » peut très bien déposer une plainte formelle de harcèlement dans le but de contrer les actions de son gestionnaire à son endroit. La crainte est réelle, palpable, et ces situations existent. La crainte est d'autant plus grande que les gestionnaires savent que le harcèlement est subjectif, que leur organisation ne possède pas beaucoup d'expertise dans la gestion des plaintes formelles de harcèlement, que les politiques sont souvent imprécises, et que les dérapages dans la gestion des plaintes se produisent fréquemment. Une plainte de harcèlement, même non fondée, laisse souvent des cicatrices profondes. D'instinct, ils savent très bien qu'il vaut mieux éviter une plainte de harcèlement.

Dans ce contexte, une stratégie normale de la part des gestionnaires est de pratiquer l'évitement, c'est-à-dire de renoncer à gérer le rendement lors de « situations difficiles ». Sous prétexte de gérer avec des « valeurs » ou de faire preuve de respect, on adopte plutôt une approche de laisser-faire. Cela n'est évidemment pas la bonne stratégie, parce qu'elle représente une abdication du rôle du gestionnaire.

Il n'y a donc qu'une seule bonne stratégie, celle qui consiste à gérer la performance des employés tout en évitant les comportements qui pourraient être perçus comme étant du harcèlement par une personne raisonnable. En effet, ce n'est pas ce qu'un gestionnaire fait qui peut être interprété comme étant du harcèlement, mais plutôt la façon dont il le fait. Ici comme ailleurs, il n'y a pas de recette magique. Il s'agit plutôt de gérer le risque.

C'est donc dans l'optique de guider la stratégie des gestionnaires en matière de gestion de la performance qu'un modèle relationnel à quatre niveaux a été développé.

## Représentation du modèle relationnel

	Niveaux	Composantes du niveau	Activités de gestion
4	 <b>Personne</b> Jean « est »	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caractéristiques personnelles</li> <li>• Identité</li> <li>• Dignité</li> <li>• Estime de soi</li> <li>• Intégrité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communiquer</li> <li>• Protéger</li> <li>• Respecter</li> <li>• Améliorer</li> </ul>
3	 <b>Employé</b> « Jean occupe un poste d'analyste »	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Position</li> <li>• Compétences</li> <li>• Motivation</li> <li>• Attentes</li> <li>• Attitude</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communiquer</li> <li>• Développer</li> <li>• Supporter</li> <li>• Mobiliser</li> </ul>
2	 <b>Activités reliées au travail</b> “Jean produit des rapports”.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comportements</li> <li>• Ressources (temps, outils, informations etc.)</li> <li>• Règles ou codes de conduite</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communiquer</li> <li>• Planifier</li> <li>• Organiser</li> <li>• Élaborer</li> <li>• Analyser</li> <li>• Supporter</li> </ul>
1	 <b>Rendement du travail:</b> Le rapport écrit.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualité</li> <li>• Quantité</li> <li>• Coûts</li> <li>• Respect des échéanciers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir objectifs</li> <li>• Évaluer</li> <li>• Contrôler</li> <li>• Communiquer la rétroaction</li> </ul>



## UN MODÈLE RELATIONNEL

Les relations entre les personnes sont fascinantes, mais complexes. Les êtres humains sont dotés de raison certes, mais ce sont aussi des êtres d'émotions et de perception. Cela s'applique également aux relations entre un gestionnaire et son employé. Ces relations sont d'ailleurs particulières dans la mesure où il existe un lien d'autorité et de subordination entre deux ou plusieurs personnes dans une société où, théoriquement, les êtres humains sont égaux en valeur et en dignité<sup>2</sup>. La bonne question est donc de savoir comment exercer correctement son autorité avec des personnes égales en valeur et en dignité.

Le modèle relationnel présente quatre niveaux distincts relatifs à la relation entre un gestionnaire et un employé :

1. La relation à propos du produit du travail (le « output »);
2. La relation à propos du travail à réaliser;
3. La relation avec l'employé qui occupe un poste;
4. La relation avec la personne.

Pour bien comprendre comment gérer une situation difficile, on doit bien comprendre les quatre niveaux de la relation avec l'employé.

Prenons l'exemple de Jean, un analyste travaillant dans votre direction, tel que décrit à la page précédente. Regardons chacun de ces niveaux d'intervention en commençant par le haut, soit la personne.

### **Niveau 4 : La personne derrière l'employé.**

Jean est un homme de race noire, 32 ans, est marié, a trois enfants, habite le centre-ville et est non-croyant. Il pratique le ski de fond l'hiver, et la voile l'été. Ce sont des données personnelles qui n'ont aucun rapport avec son emploi. C'est ce que Jean « est ».

### **Niveau 3 : L'employé occupant un poste.**

Jean occupe un poste d'analyste. Les responsabilités associées à son poste consistent à réaliser des études et à produire des rapports. Jean possède certaines compétences pour le faire et un certain niveau de motivation intrinsèque. Il a des attentes précises à l'égard de son travail. Il manifeste une certaine attitude envers son travail et envers l'organisation. C'est ce que Jean « a » relativement à son emploi.

### **Niveau 2 : le travail à réaliser.**

Dans son travail, Jean réalise des études à partir de documents et données internes et externes, il analyse les données, synthétise l'information, et rédige des rapports

---

<sup>2</sup> Charte des droits et libertés de la personne du Québec.

comportant des recommandations. C'est ce que Jean « fait » dans le contexte de son emploi pour atteindre ses objectifs de rendement.

### **Niveau 1 : le produit concret du travail.**

Jean vous a soumis un rapport détaillé comportant des données, des tableaux et graphiques, une analyse et des recommandations le mois dernier, puis un deuxième la semaine dernière. C'est le travail en terme de produit livrable, ou le « Output ». C'est ce que Jean « produit ».

La distinction entre ces niveaux est importante afin de bien intervenir auprès des employés, particulièrement les employés plus difficiles à gérer, tout en minimisant les situations qui pourraient être perçues comme étant du harcèlement. Le lecteur aura compris que ces niveaux ne sont pas étanches et que les frontières sont plutôt théoriques. En effet, si Jean est intelligent (niveau 4), cela se traduira vraisemblablement dans ses compétences (niveau 3). De même, s'il travaille bien (niveau 2), le produit fini sera de meilleure qualité (niveau 1).

En quoi ces niveaux sont-ils utiles pour le gestionnaire? Regardons comment le modèle peut être utilisé.

### **L'UTILISATION DU MODÈLE :**

Le modèle peut être utilisé en suivant un certain nombre de recommandations simples et concrètes à l'égard du type d'activités de gestion, du type d'interventions, de la communication et de la gestion du risque.

#### **Recommandation no 1 : Adapter les activités de gestion aux différents niveaux.**

Les activités classiques de gestion telles que décrites dans bon nombre de manuels de gestion sont bien connues : la planification, l'organisation, la coordination, la direction ou le contrôle. S'ajoutent d'autres notions plus actuelles telles que communiquer, supporter, développer, « coacher » ou mobiliser. Cette description est évidemment très simpliste, mais cela suffira pour illustrer notre propos. Toutes ces activités, classiques ou plus actuelles, sont pertinentes en fonction du niveau auquel elles sont pratiquées.

Commençons par le bas du modèle, le niveau 1. Ce niveau correspond au produit réalisé par l'employé, c'est-à-dire le rapport écrit. À ce niveau, c'est l'activité de contrôle qui prime. En effet, le gestionnaire a certainement le droit de définir les objectifs, d'assigner les tâches, et de contrôler la quantité et la qualité du travail et de s'assurer du respect des échéances. Le laxisme à ce niveau de la part du gestionnaire n'est pas acceptable et la rigueur est de mise. Mais attention; à ce niveau, le contrôle et la rétroaction portent sur la qualité du rapport, et non sur les comportements, l'attitude, les compétences ou la personnalité de l'employé. C'est le travail qui est contrôlé et non la personne.

Au deuxième niveau, celui « d'écrire un rapport », le gestionnaire doit planifier et organiser les ressources nécessaires à l'employé, notamment le temps, les outils, le matériel, l'information, etc.. Il doit supporter l'employé dans la réalisation de ses mandats et responsabilités. À ce niveau, il définit également les règles à suivre en ce qui concerne les comportements appropriés dans le milieu de travail. Au deuxième niveau, l'activité de contrôle existe, mais elle est moins présente qu'au niveau 1.

Au troisième niveau, soit celui de l'employé, les activités appropriées sont le « coaching », le développement, la communication incluant l'écoute. Ici, on supporte l'employé, et on contrôle peu. On développe les compétences, on mobilise en donnant du sens au travail et l'on discute des attentes professionnelles de l'employé. Bien sûr, il est possible d'évaluer les compétences de l'employé, mais on le fait dans une optique de développement.

Enfin, au quatrième niveau, la notion de subordination n'existe plus. Ce sont les postes qui se situent à des niveaux hiérarchiques différents, et non les personnes. On ne devrait pas dire que madame X est directrice, mais plutôt que madame X occupe un poste de directrice. Une position, c'est quelque chose que l'on a, ce n'est pas quelque chose que l'on est. Pour éviter le harcèlement, il faut savoir distinguer les auxiliaires être et avoir!

À ce niveau, il existe une relation entre deux personnes égales. Le gestionnaire est en relation avec une personne, avec un être humain sur lequel il n'a aucun contrôle. Nous sommes tous égaux en dignité, peu importe le poste que nous occupons dans l'organisation. Nous méritons tous le respect, sans condition.

Au niveau 4, la règle est claire : un gestionnaire ne peut pas et ne doit pas agir de façon à avoir un impact négatif sur l'identité, la dignité, l'intégrité ou l'estime de soi de l'employé. Pour le gestionnaire, les seules interventions possibles sont positives : respecter, protéger, développer, améliorer. Survivent encore quelques gestionnaires-dinosaures qui croient qu'humilier un employé en le critiquant devant ses pairs est un bon moyen de le motiver à travailler plus fort. Non seulement ils sont dans l'erreur, mais ils représentent des dangers publics pour les organisations.

## **Recommandation no 2 : les gestionnaires doivent intervenir à tous les niveaux.**

Les bons gestionnaires sont actifs et compétents à tous les niveaux. Au niveau 1, ils sont plutôt rigoureux. Les objectifs sont clairs, les attentes précises, et ils s'attendent à ce que le travail soit fait selon les exigences et les échéances prévues et selon les règles applicables. Lorsque le rapport est attendu pour vendredi, ils s'attendent à le recevoir vendredi. Ils sont exigeants, mais ils sont aussi capables de discuter des problèmes rencontrés dans la réalisation du travail.

Au niveau 2, ils savent planifier pour que leurs employés aient les ressources nécessaires à leur travail. Le temps alloué pour exécuter le travail est suffisant. Les outils sont appropriés. Les instructions, les règles, les méthodes et les processus sont précisés.



Au troisième niveau, ils développent les compétences. Ils sont capables de responsabiliser, de motiver et de mobiliser en étant sensibles aux attentes professionnelles de leurs employés. Ils savent communiquer, et ils ont appris à écouter.

Enfin, au quatrième niveau, ils protègent. Ils savent que la dignité et l'estime de soi de leurs employés sont des joyaux à protéger.

Bref, pour pouvoir gérer le rendement d'un employé dans une situation difficile, un bon gestionnaire doit savoir distinguer les différents niveaux et adopter des modes d'intervention appropriés pour chacun d'eux.

**Recommandation no 3 : Dans les situations difficiles, il faut aborder les problèmes au niveau le plus bas possible.**

Au niveau 1, le gestionnaire est relativement en sécurité. Personne ne peut contester les droits de gestion qui permettent au gestionnaire de définir des objectifs, d'assigner des tâches, de définir comment le travail doit être réalisé, de définir des échéanciers, de clarifier ses attentes, etc. dans la mesure où cela est fait de bonne foi et de façon raisonnable. C'est également plus facile de discuter d'un rapport écrit que de discuter de la personnalité d'un employé. Cela permet de se concentrer sur l'essentiel, d'utiliser des critères objectifs sans devenir trop émotif. Cela devient de plus en plus difficile à mesure que l'on accède aux niveaux supérieurs.

Prenons un exemple : vous avez un employé qui a un problème d'attitude au travail et vous décidez d'aborder le problème avec lui. À quel niveau se situe l'attitude au travail? Au troisième niveau, là où les risques sont élevés. Si vous intervenez à ce niveau en disant par exemple, « *vous avez une mauvaise attitude au travail* », le risque que l'employé adopte une attitude défensive est élevé. La conversation sera chargée d'émotions négatives et sera probablement aussi difficile qu'inutile. L'employé pourrait facilement vous emmener au quatrième niveau en prenant la chose de façon personnelle en disant par exemple : « *Oui je sais, tu ne m'as jamais aimé* ». Vous vous retrouvez soudainement dans une position inconfortable. Vous risquez de tenir des propos qui porteront atteinte à la dignité ou à l'estime de soi de l'employé et le risque d'une plainte de harcèlement augmente.

Le meilleur moyen d'éviter de se retrouver dans cette situation est d'aborder la question aux niveaux inférieurs. Il faut définir l'impact de l'attitude négative sur le comportement au travail (niveau 2) ou mieux, l'impact sur le produit final (niveau 1). Et vous devez aborder la question à ces niveaux. Si l'attitude négative n'a pas d'impact sur les comportements ou sur le produit fini, alors avez-vous vraiment un problème?

Si l'impact de la mauvaise attitude concerne le travail réalisé (niveau 1), discutez du travail. Il est plus facile de dire que le rapport a été remis en retard que de dire que

l'employé est négligeant ou manque d'organisation. Si l'impact concerne les comportements (niveau 2), par exemple la collaboration avec les collègues de travail ou la relation avec les clients, discutez des comportements et de leurs impacts, ne discutez pas de l'attitude.

Habituellement, la solution à un problème ne se situe pas au même niveau que le problème lui-même. Si vous recevez un rapport de mauvaise qualité, la solution peut être au deuxième niveau, soit un manque de temps ou de ressource, soit un comportement inapproprié de la part de l'employé. Cela peut être un manque de compétence ou de motivation (niveau 3), mais il faut d'abord tenter de trouver la solution aux niveaux inférieurs, là où les risques sont moins élevés.

Dans un contexte difficile, certains employés pourraient orienter la discussion vers le niveau 4, sur un terrain personnel, là où les risques sont élevés. Soyez vigilant. Vous devez intervenir auprès de ces employés sur « votre terrain », pas sur le leur. Le meilleur moyen de choisir le bon niveau d'intervention et d'y rester est d'apprendre à communiquer selon les niveaux. Cela permet d'éviter les pièges et de rester aux niveaux inférieurs aussi longtemps qu'on le souhaite.

#### **Recommandation no 4 : Communiquez au niveau le plus bas possible.**

Débutons par un exemple : vous recevez un rapport écrit qui contient de nombreuses erreurs. Vous savez que vous devez aborder la question avec Jean. Vous avez le choix du niveau auquel vous aborderez la question. Vous pouvez dire par exemple :

1. Le rapport contient des erreurs, j'aimerais en discuter avec vous; (niveau 1);
2. Vous avez fait des erreurs en rédigeant votre rapport; (niveau 2);
3. Vous avez des difficultés à rédiger des rapports sans erreurs; (niveau 3);
4. Le rapport que j'ai reçu mérite d'être jeté à la poubelle (niveau 4).

Pour la même situation, le gestionnaire décide à quel niveau il intervient, et à quels risques il s'expose. Manifestement, le niveau 1 est le choix approprié. À ce niveau, il est plus facile d'avoir une « conversation apprenante<sup>3</sup> » à propos du rapport, de préciser les erreurs, d'identifier les causes et de trouver des solutions avec l'employé sans que celui-ci adopte une attitude défensive. Parce que la conversation porte sur le rapport et non sur l'employé, le risque de se retrouver au niveau 4 et de tenir des propos qui seraient perçus comme portant atteinte à la dignité ou à l'estime de soi de l'employé est faible. En impliquant l'employé dans la recherche de solutions, vous faites appel à son intelligence, et à son intégrité (niveau 3 et 4) de façon positive. Le risque que votre intervention soit perçue comme étant offensante est donc plus faible.

Aux niveaux deux et trois, nous risquons de nous retrouver dans une conversation de type accusations-excuses, alors que l'employé, se sentant accusé d'avoir fait des erreurs ou de ne pas avoir les compétences requises, mettra son cerveau en mode excuses, pourrait

---

<sup>3</sup> Voir le livre : Stone, D., B. Patton et S. Heen, *Comment mener les discussions difficiles*, Seuil, 2001 pour des techniques de communication efficaces.

rejeter le blâme sur les autres (ou sur vous) au lieu de se mettre en mode coopératif. Le risque que la conversation se retrouve au niveau 4 est élevé. Enfin, pour l'intervention directement au niveau 4, n'en parlons pas.

Si vous trouvez que vos employés ont quelques fois des attitudes négatives, identifiez à quel niveau vous abordez les problèmes avec eux.

### **Recommandations no 5 : Soyez positifs et attentifs aux niveaux 3 et 4**

Les recommandations deux et trois ne signifient pas que le gestionnaire doit limiter ses interventions aux niveaux inférieurs. Mais il doit le faire lorsqu'il aborde des questions difficiles ou lorsqu'il intervient avec des employés pour discuter de la qualité de leur travail ou de leurs comportements au travail. Évidemment, cela n'empêche pas d'intervenir au niveau 4 lorsque l'on a la certitude de pouvoir le faire de façon positive. Il est tout à fait approprié d'offrir ses sympathies lors du décès d'un être cher, de renforcer l'image de soi des employés lorsque cela est possible, et de traiter toutes les personnes avec respect et dignité, peu importe leur rang dans la hiérarchie.

Prenons un autre exemple. Jean a toujours été un employé compétent. Ses rapports sont de bonne qualité et remis selon les échéances prévues. Dernièrement, il ne semble plus être le même. Le nombre d'erreurs a augmenté, ses rapports sont régulièrement en retard, et il semble préoccupé. Vous décidez d'aborder la question avec lui et vous voulez planifier votre entretien. Vous vous demandez à quel niveau intervenir. Vous choisissez le niveau 1, là où vous êtes plus en sécurité, et planifiez amorcer la rencontre en discutant de la qualité de ses rapports. Cela est possible, mais il y a mieux. Commencer au niveau 3 et 4, mais de façon positive. Voici une mise en situation fictive :

**Vous** Jean, vous êtes un analyste très compétent. Vous êtes un membre important dans cette équipe et je suis très fier de pouvoir travailler avec vous sur une base régulière (niveaux 3 et 4 de façon positive). Dernièrement, la qualité de vos rapports n'est plus celle à laquelle vous nous aviez habitués (niveau 1). J'aimerais discuter de la situation avec vous et voir comment nous pourrions améliorer la situation.

**Jean** Oui je sais. Un de mes meilleurs amis est décédé il y a deux mois. Cela m'affecte beaucoup, et je dois supporter sa famille. Son épouse a beaucoup de difficulté à vivre le deuil et elle me téléphone souvent au bureau.

**Vous** : Oh, je suis sincèrement désolé, je ne savais pas. Je comprends que la situation est très difficile pour vous (empathie, niveau 4 de façon positive). Est-ce qu'il y a quelque chose que nous pourrions faire pour vous aider?

**Jean** : J'ai déjà consulté le programme d'aide aux employés. Je crois que cela sera suffisant pour l'instant.

Vous : Vous avez bien fait. Comment pourrait-on réorganiser le travail de façon à vous faciliter la tâche pendant cette période difficile? Devrions-nous revoir les échéances? Avez-vous besoin d'un coup de main? Voulez-vous que madame X revoie les données avec vous? (niveau 2).

Dans ce scénario, le gestionnaire fait preuve d'empathie et est positif aux niveaux 3 et 4. En abordant la rencontre au niveau de la personne et au niveau des compétences de façon positive, cela minimise le risque que l'employé perçoive votre commentaire comme étant une atteinte à sa dignité ou à son identité. Lorsque cela est fait, vous pouvez discuter du rapport au niveau 1. Ici, la solution est probablement au niveau 2, soit une réorganisation temporaire des ressources pour permettre à Jean de fonctionner tout en traversant une période personnelle difficile.

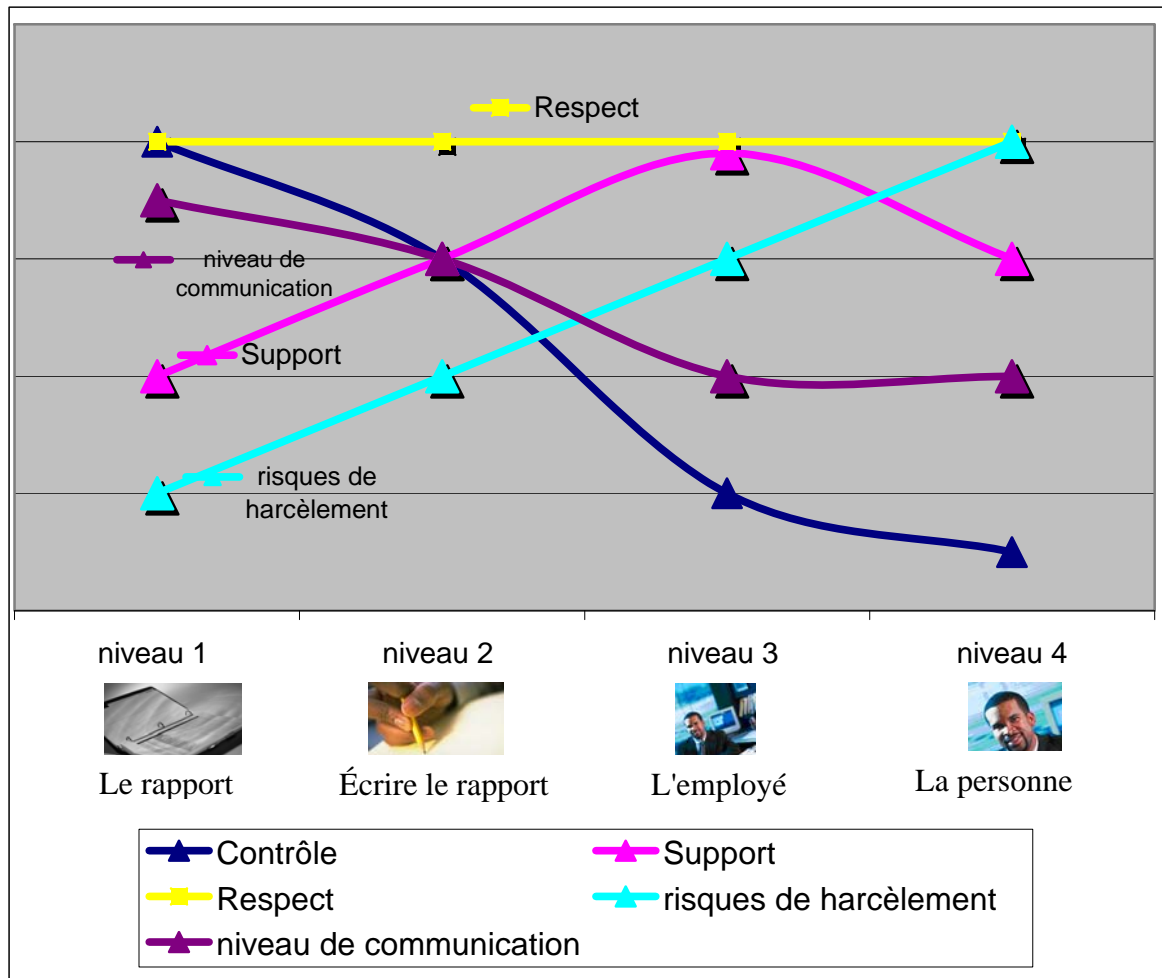
La plupart des experts en évaluation de rendement conseillent aux gestionnaires de commencer les rencontres d'évaluation de façon positive avec leurs employés. Cela permet effectivement au gestionnaire de préciser à quel niveau il désire discuter et d'orienter les discussions sur le rendement et non sur la personnalité de l'employé.

### **Recommandation no 6 : Améliorez vos compétences en communication.**

Pour maintenir les conversations au niveau approprié, les techniques de communication sont importantes. Par exemple, vous avez besoin que Jean dépose son rapport vendredi. Utilisez les messages qui commencent par « JE ». Dites : Je m'attends à ce le rapport soit complété vendredi et non « tu dois terminer le rapport vendredi ». Dites : *les données ont besoin d'être mises à jour* et non : je veux que tu mettes les données à jour. Cela permet : a) de clarifier vos attentes à l'égard du travail à faire (niveau 1), b) de faire appel à son intelligence et à son sens des responsabilités (niveau 3 et 4) et c) d'éviter de donner des ordres, ce qui pourrait être perçu comme étant infantilisant et une atteinte à la dignité de la personne. De façon générale, préciser l'utilité du travail à accomplir et expliquer les raisons des exigences ou échéances permet de maximiser l'adhésion et la motivation de l'employé.

Les techniques de communication et les outils et techniques de GIC sont très puissantes. Il est important de les développer et de les utiliser pour prévenir les situations de harcèlement et de discrimination.

## En résumé...



Le graphique indique que le contrôle exercé par le gestionnaire est très important au niveau 1, et nul au niveau 4 puisque la relation d'autorité n'existe plus à ce niveau. Le respect est évidemment présent à tous les niveaux. Le risque de harcèlement augmente avec les niveaux; peu élevé lorsque l'on discute du travail et très élevé au niveau 4 lorsque l'on intervient au niveau de la personne elle-même. Le support est particulièrement important aux niveaux 2 et 3. Enfin, même si la communication est importante à tous les niveaux, le gestionnaire prudent limitera la conversation aux niveaux inférieurs lorsqu'il est impliqué dans un processus de gestion difficile avec un ou plusieurs employés. Au niveau 4, on doit absolument s'assurer que la communication ne constitue pas une menace pour la dignité, l'intégrité ou l'estime de soi de la personne.

### Comprendre et prévenir les situations de harcèlement et de discrimination

Les lois fédérales et provinciales sur les droits de la personne et les nombreuses politiques sur la prévention et la résolution des situations de harcèlement sont nécessaires. Mais il faut reconnaître qu'elles sont difficiles à gérer dans les organisations, en raison de

la nature perceptuelle du harcèlement et de la discrimination. Le modèle permet de mieux comprendre les fondements de ces comportements et de mieux les prévenir.

Prenons un exemple : vous avez été témoin d'une situation de harcèlement sexuel de la part d'un gestionnaire à l'égard d'une de ses employées. Qu'est-ce que le harcèlement sexuel? C'est un détournement de l'autorité que possède le gestionnaire pour contrôler le travail fait par la personne à des fins de contrôle de la personne elle-même, et ce, au bénéfice de sa propre personne. C'est l'utilisation du pouvoir de contrôle du niveau 1 pour obtenir une « faveur » de la part de la personne elle-même (niveau 4). Pour simplifier, c'est un mélange inapproprié de niveaux.

Un autre exemple : Un gestionnaire a critiqué a remis en question les compétences d'un employé devant ses collègues de travail lors d'une réunion. C'est l'utilisation du pouvoir de contrôle du niveau 1 pour discuter du manque de compétences d'un employé (niveau 3), portant atteinte ainsi à la dignité et à l'estime de soi de la personne (niveau 4). Encore une fois, l'abus d'autorité et un mélange inapproprié de niveaux. Si le gestionnaire veut discuter du manque de compétence d'un de ses employés, il doit le faire en privé. Et il doit d'assurer d'avoir épuisé les solutions possibles des niveaux 1 et 2 avant d'aborder le problème de manque de compétences.

Troisième exemple : Une employée a fait une plainte de discrimination parce qu'on lui a refusé un poste qu'elle convoitait à cause de son handicap. Selon le modèle, le poste occupé par l'employée ainsi que les compétences se situent au niveau 3. Si la décision de refuser la candidature de l'employée est basée sur les compétences (niveau 3) ou sur les capacités de la personne à effectuer les tâches malgré les mesures d'adaptation requises (niveaux 2 et 1), tout va bien. Mais si la décision est basée sur le handicap de la personne, ce qui est une caractéristique personnelle de l'employée (niveau 4), alors la plainte est fondée. Notons que le même raisonnement s'applique pour tous les motifs de discrimination concernant les droits de la personne parce qu'ils sont tous des caractéristiques personnelles des employés (niveau 4).

Bref, pour éviter les plaintes de harcèlement et la discrimination, le gestionnaire doit savoir à quel niveau il doit intervenir.

## **Conclusion**

Nous avons vu que les situations de harcèlement sont difficiles à gérer parce que le harcèlement est subjectif et qu'il est de nature perceptuelle. Dans ce contexte, le gestionnaire qui gère le rendement d'un employé difficile s'expose à une plainte de harcèlement. Pour minimiser l'occurrence du harcèlement et réduire le risque qu'une plainte formelle soit déposée, le recours à des techniques et à des outils de GIC et de communication est approprié.

Le harcèlement est avant tout un problème de relations entre deux ou plusieurs personnes. C'est donc en se préoccupant de la relation entre le gestionnaire et son employé qu'on parviendra à le prévenir. Le modèle relationnel présenté vise donc à outiller le gestionnaire pour qu'il puisse mieux comprendre ses relations avec ses employés, mieux planifier ses interventions et intervenir au niveau approprié pour atteindre ses objectifs.

En précisant les différences entre le produit du travail, le travail à exécuter, le poste occupé par la personne et la personne elle-même, le modèle permet de mieux comprendre la nature du lien de subordination qui existe dans les organisations et à mieux gérer la relation de pouvoir qui y est associée.

Certains considèrent que les lois et politiques qui visent à prévenir le harcèlement sont des contraintes à la gestion des employés. D'autres les utilisent comme excuses pour abdiquer leur autorité et leurs responsabilités de gestion. Mais pour plusieurs, ces nouvelles dispositions sont des occasions pour réfléchir à nos façons de faire, à remettre en question nos paradigmes de gestion et à relever de nouveaux défis. Il appartient à chacun de faire ses choix.