

## Fiche 6.2.1. Prévention des conflits et du harcèlement

Ces conseils sont fournis en complément des fiche 6.2. (procédures prévues en cas de violence, de harcèlement moral ou sexuel) et 2.2. (types de prévention ou Da Ri Do).



### 1. Prévention primaire

L'objectif est de mettre en place une ambiance de travail professionnelle et respectueuse.

#### 1.1. L'identification des facteurs de risque de la situation professionnelle

Pour pouvoir mettre en place une politique de prévention efficace, il est essentiel de savoir quels facteurs de risque, dans le contexte de l'organisation, jouent un rôle dans l'apparition ou le maintien des conflits et/ou du harcèlement moral. Une analyse de risques quantitative ou qualitative représente une première étape.

#### 1.2. L'établissement d'un plan de prévention à long terme

Lorsque les facteurs de risque sont définis, on peut y remédier de manière ciblée pour éviter les conséquences ou préjudices ultérieurs. Il est important qu'il ne s'agisse pas d'une action isolée. Une approche approfondie et efficace suppose d'élaborer une politique solide à plus long terme. Cela exige des procédures claires de prévention et d'accueil, réunies en un plan stratégique cohérent, et accordant de l'attention à la mise en œuvre et au suivi.

#### 1.3. La rédaction d'un code de bonne conduite

Pour pouvoir adopter le comportement souhaité, les salariés doivent savoir ce que l'on attend d'eux, ce qui n'est pas toujours clair dans la culture de l'organisation. Dans un contexte professionnel, ce ne sont pas seulement des indicateurs basés sur la tâche (performances, efficacité, rentabilité, etc.) qui déterminent si quelqu'un convient ou non, mais également l'attitude professionnelle qu'il s'agit pour lui de tenir à l'égard du public, de ses collègues et de la hiérarchie. L'élément « attitude professionnelle » doit donc faire partie intégrante de l'accompagnement de carrière et de l'évaluation par les supérieurs.

La première étape de la rédaction d'un code de bonne conduite consiste à expliquer ce que l'on entend par « attitude professionnelle souhaitée ». Il est donc important de décrire ce comportement le plus concrètement possible, sur la base de la vision, des valeurs et de la culture que vise l'organisation.

Pour soutenir le code de bonne conduite sur une base la plus large possible, il est préférable de la rédiger en concertation avec les intéressés, par exemple dans le cadre d'un groupe de travail représentatif, encadré par un médiateur externe. Dans ce groupe de travail, tous les services sont représentés, et la direction de l'organisation doit également participer. Le médiateur externe est présent pour guider le processus de groupe, fixer des points de départ pour mettre en place le code de bonne conduite, et introduire le cadre de réflexion concernant les comportements souhaités et les comportements jugés problématiques. De cette manière, le code de bonne conduite correspondra au mieux à la réalité concrète de l'organisation.

Un code de bonne conduite qui n'existe que sur le papier se révélera moins efficace. Il doit être intégré à la culture et à la structure de l'organisation, et être à la portée des collaborateurs. Pour ce faire, il peut être intégré au règlement de travail et abordé durant les entretiens de suivi, de fonctionnement et d'évaluation, mais aussi présenté lors de l'accueil de nouveaux collaborateurs.

#### 1.4. La sensibilisation du personnel

L'étape suivante est la transmission aux collaborateurs de la vision de l'organisation sur les comportements souhaités (ou jugés problématiques). On fait ici appel à leur participation. Cette prise de conscience et cette motivation s'obtiendront plus facilement si toutes les mesures préparatoires sont prises.

Après une séance de sensibilisation, les travailleurs devront connaître :

- l'avis de l'entreprise concernant le comportement professionnel souhaité;
- la procédure interne suivie en cas de comportement problématique (y a-t-il des personnes de confiance en interne ? Comment les joindre ? Est-ce anonyme ? Qui est le conseiller en prévention ?);
- les attentes en la matière envers les travailleurs et la hiérarchie.

#### 1.5. La responsabilisation de la hiérarchie

La hiérarchie joue un rôle capital tant dans la prévention que dans la gestion des situations de conflit. Elle est responsable de la prévention des facteurs psychosociaux de risque dans les équipes, et ses qualités de leadership ont une part d'influence dans l'apparition ou l'aggravation des conflits.

Par ailleurs, l'intervention ou non d'un supérieur en cas de problème relationnel peut se révéler déterminante. Dans ce cadre, celui-ci ne pourra pas rester neutre par rapport à une situation de conflit, il devra clairement déterminer ce qui est toléré et ce qui est interdit.

Les responsables doivent donc prendre conscience du rôle qu'ils jouent dans la prévention et dans la vision qu'ils véhiculent pour ce qui relève de comportements abusifs (ou violents) dans l'organisation. En outre, leur tâche consiste à transmettre cette vision à leur équipe, et à contrôler leurs collaborateurs.

Au terme d'une séance de sensibilisation, les responsables devront être informés sur :

- l'avis de l'organisation concernant le comportement professionnel souhaité;
- le cadre concernant le comportement abusif : de quoi s'agit-il ? Qu'est-ce qui entraîne son apparition ? Où survient-il fréquemment ?, etc.;
- la procédure interne en cas de comportement abusif : y a-t-il des personnes de confiance en interne ? Comment les joindre ? Est-ce anonyme ? Qui est le conseiller en prévention ?;
- La définition de leur rôle en tant que supérieur.

#### 1.6. L'investissement dans une formation spécifique

Compte tenu de la spécificité et de la complexité de la question, la bonne mise en œuvre d'une politique de prévention suppose une formation ciblée des personnes directement concernées : en premier lieu les responsables des organisations, mais aussi l'ensemble de la ligne hiérarchique.

Il est conseillé d'intégrer, dans une formation générale du responsable d'une organisation, une formation spécifique concernant la prévention et l'approche des conflits et des comportements abusifs.

Outre le fait de proposer un cadre de réflexion et un certain nombre de principes de base effectifs, il s'agit surtout d'assurer l'apprentissage de compétences concrètes, via des mises en situation et des exercices.

## 2. Prévention secondaire (quelques recommandations)

### 2.1. Désignez des personnes de confiance internes/externes

Même s'il n'est pas légalement obligatoire, le système des personnes de confiance semble bien fonctionner en pratique. La personne de confiance est un interlocuteur en cas de problèmes psychosociaux : elle propose un premier accueil aux intéressés s'il y a comportement abusif ou conflit ; elle donne des informations et apporte un soutien dans le cadre d'éventuelles actions ultérieures; elle effectue des entretiens de médiation entre les parties concernées; elle peut également, à la demande des intéressés ou lors de la médiation, faire intervenir d'autres personnes de l'organisation.

**Le mandat d'une personne de confiance est souvent peu clair en pratique.** Les personnes de confiance sont souvent considérées avec méfiance. Comme elles opèrent dans un domaine qui n'est pas (encore) bien connu par beaucoup d'employeurs, elles sont en maintes occasions considérées comme menaçantes pour le « bon déroulement des activités », et sont parfois mises à l'écart avec un statut précaire. Il arrive également qu'un supérieur leur envoie systématiquement tous les « cas problématiques », le rôle leur étant assigné dépassant ainsi de loin leur mandat de personne de confiance. Un mandat clair et transparent sera la meilleure manière de supprimer la suspicion et la défiance, tant chez les travailleurs qu'au niveau de la direction. Cela créera un cadre de travail dans lequel les attentes seront clairement définies pour tous les intéressés, et qui permettra un travail judicieux et constructif.

## 2.2. Elaborez une bonne procédure d'accueil informelle

Une telle procédure détermine qui contacter, quel accompagnement est proposé, dans quelles conditions, etc. La voie informelle est de loin la meilleure option. Le grand avantage de cette procédure est que l'on peut encore chercher des solutions, sans être contraint par le cadre juridique de la procédure formelle et par le langage stigmatisant de la législation. Les processus d'accompagnement et de médiation sont ici souvent les plus efficaces. La discussion n'y porte pas sur l'innocence ou la culpabilité, sur la charge de la preuve et les droits/devoirs d'un « auteur » et d'une victime; ce qui permet d'accorder davantage d'attention au processus d'interaction même, et de trouver plus facilement des solutions constructives et satisfaisantes pour toutes les parties.

## 2.3. Mettez au point la procédure d'accueil formelle

Même si la procédure d'accueil informelle semble être la plus efficace dans la pratique, on ne peut pas se passer, dans certains cas, d'une procédure (juridique) formelle.

Une procédure d'accueil formelle est recommandée lorsqu'une solution informelle ne suffit pas compte tenu de la nature ou de la gravité de la situation, ou lorsque les circonstances comportent trop de complexité pour un règlement informel, mais aussi lorsque la procédure informelle a échoué.

## 2.4. Faites en sorte que la procédure d'accueil soit connue de tous et accessible

Une étape cruciale dans la mise en œuvre efficace d'une procédure d'accueil est sa communication au personnel. Utilisez de préférence les canaux propres à l'organisation et qui y fonctionnent bien. Il s'agit d'une transmission d'informations : à qui s'adresser, quand, dans quelles conditions, qu'attendre des mesures et quelles sont les implications possibles.

## 2.5. Investissez dans une formation spécifique

Il faut prêter attention à la nécessité d'une formation approfondie des personnes de confiance, conseillers en prévention ou autres personnes désignées pour accompagner les intéressés en cas de comportement abusif et de conflits. Ils ont surtout besoin d'une formation pratique et ciblée qui les prépare à tous les aspects de leur rôle spécifique.

Beaucoup de personnes de confiance proviennent directement du personnel et n'ont pas nécessairement les antécédents ou les compétences nécessaires pour exercer de manière constructive ce rôle (ou bien n'ont pas reçu une formation préalable).

Une formation de base destinée aux personnes de confiance doit durer au moins trois jours; temps indispensable pour pouvoir mettre en place un cadre sur le plan du contenu et sur le plan légal, mais également pour pouvoir exercer leurs compétences pratiques par le biais de jeux de rôles et de discussions de groupe.

Mais l'effet pédagogique d'une telle formation a souvent, dans les faits, déjà disparu lorsque la personne de confiance est confrontée à un cas concret. De plus, le domaine dans lequel travaillent les personnes de confiance est si complexe et tellement spécifique qu'une seule formation ne peut pas couvrir tous les sujets nécessaires. Au-delà de la formation de base, il est utile de mettre en place un système plus permanent d'intervision. Ce sera l'occasion de se concerter avec des collègues spécialistes, de présenter des cas concrets, de discuter des difficultés et de confronter ses propres méthodes à l'expérience et à l'expertise des autres. Une telle intervion peut se révéler très efficace, étant donné que le temps y est limité, et le résultat immédiatement pertinent au regard du fonctionnement quotidien des spécialistes de terrain.

## 2.6. Analysez les chiffres et les plaintes pour harcèlement dans l'organisation

L'enregistrement et l'analyse des chiffres et des plaintes pour harcèlement fournissent des informations importantes qui peuvent être utilisées pour optimiser leur approche dans l'organisation. L'analyse ne se limite donc pas à « compter » : elle recherche au travers des chiffres les rapports qu'il est éventuellement possible d'établir entre les situations.

Pour pouvoir analyser les données, un bon enregistrement systématique des plaintes est essentiel. A cette fin, les personnes de confiance dans une organisation doivent disposer d'outils pratiques (exemple : un tableau de bord).

L'enregistrement de ces informations a pour objectif d'améliorer la politique de prévention. Sur la base des données recueillies, des hypothèses seront formulées et entraîneront des actions ciblées, qui pourront par la suite être évaluées à l'aide des nouvelles informations.

### Référence

- SPF Emploi, Agir sur les souffrances relationnelles au travail. Manuel de l'intervenant confronté aux situations de conflit, de harcèlement et d'emprise au travail, 2009