

Diversité des ressources humaines et harcèlement psychologique en milieu Universitaire

MASOKA WAMTU Ngabo Bibish

Docteur en Sciences de Gestion, Professeure à l'Institut Supérieur de Commerce de Bukavu

TEMBWE TSHIABU Maggy

Licenciée en Sciences de Gestion, Assistante à l'Institut Supérieur de Commerce de Bukavu

Diplômée d'Etudes Approfondies en marketing à l'Université Catholique de Bukavu

MUSHAGALUSA BIHEMBE Dieudonné

Licencié en Sciences de Gestion, Assistant à l'Institut Supérieur de Commerce de Bukavu Doctorant en GRH à l'Université de Lubumbashi

AMINA NTEBAY ADELINÉ

Licenciée en Douane et commerce extérieur, Assistante à l'Institut Supérieur de Commerce de Bukavu ; ISC/Bukavu

Received; 02/12/2021

Accepted; 18/12/2021

Online Published; 30/12/2021

ARTICLE INFO

En guise d'introduction

Mots clés:

Diversité

Harcèlement psychologique

Ressource humaine

Comportement

Paroles

Climat Social

Dans un contexte marqué par l'émergence d'une sensibilité et l'égalité des chances, la problématique du harcèlement psychologique s'est progressivement affirmée en milieu universitaire au regard des ressources humaines disponibles. La diversification en termes de genre, d'âge, d'origine, de culture, des conditions et du profil des ressources humaines (travailleurs et étudiants) à l'intérieur d'une université ou institut supérieur rendent en quelques sortes le harcèlement une réalité chez certaines catégories RH. Cependant (Bruna & Chauvet, 2010) estiment qu'il faut mettre en place des procédures RH à même de permettre le plein épanouissement des travailleurs dans leur diversité (reconnaissance de leurs compétences et expériences et non le harcèlement psychologique). Destinés à accroître les taux d'insertion professionnelle des catégories les plus discriminées et victimes des harcèlements psychologiques, des tels dispositifs se proposent de contribuer à refléter la diversité connaturelle à la population française à tous les échelons de l'entreprise (Bruna & Chauvet, 2010). Le harcèlement psychologique est une conduite vexatoire se manifestant soit par des comportements, des paroles, des actes ou gestes répétés, qui sont hostiles ou non désirés, laquelle porte atteinte à la dignité ou à l'intégralité psychologique ou physique du salarié ou du collaborateur et qui entraîne, pour celui-ci, un milieu de travail néfaste (Chenevert, 2009).

Introduction

De nos jours, en milieu universitaire certains supérieurs ; traitent les collaborateurs avec hostilité en remettant en question leurs compétences tout en cherchant à les isoler du groupe de travail. Plus précisément, le collaborateur devient victime des paroles vexatoires et répétées (mise en doute de ses compétences ; surveillance étroite) et fait l'objet de comportements non désirés (aucun soutien de la part des autres) qui touche son intégralité psychologique (perte de confiance, anxiété, fatigue). Cette étude souligne qu'il n'est pas essentiel qu'il y ait répétition pour considérer qu'il s'agit de harcèlement psychologique, car si la conduite reprochée est grave et que l'on prouve qu'elle a eu des effets nocifs et continus sur un collaborateur, cela est suffisant. Cette conduite peut s'observer entre employé-employeur, entre collègues de service, entre étudiants et rendre le milieu d'études et/ou de travail néfaste.

En milieu universitaire, existe une diversité des ressources humaines : le personnel académique, le personnel scientifique, le personnel administratif, technique et ouvrier et les étudiants. A ce personnel s'ajoutent les étudiants qui nécessitent également une certaine prise en compte. Le corps académique est composé des Docteurs à thèse, des Professeurs Associés, des Professeurs, des Professeurs Ordinaires et quelques fois des professeurs émérites.

Quant au corps scientifique, il y a des Assistants de premiers et deuxièmes mandats, des chefs de travaux et des chargés de pratiques professionnelles. Pour ce qui concerne les agents administratifs, leurs grades se diffèrent : les Directeurs chef de service, le Directeur, le Chef de Bureau, les attachés de bureaux de premières et deuxièmes classes, les agents de Bureaux de première et deuxièmes classes, les agents auxiliaires et les huissiers. Toutes ses catégories servent l'université ou l'institut supérieur et mettent leurs services à la disposition des étudiants. Cependant, on observe un harcèlement psychologique de la part de certains envers leurs collaborateurs : soit à l'issue d'une promotion au grade supérieur, très souvent l'individu promu change de comportement commence à tenir un langage vexatoire aux collaborateurs et aux apprenants et ceci s'observe couramment en milieu universitaire, ce qui revêt un caractère hostile et non désiré. Il y a même par moment atteinte à la dignité et à l'intégrité psychologique ou physique des collaborateurs, les victimes subissent un préjudice personnel ou professionnel sur le plan physique ou psychologique. Cette situation est fréquente surtout dans la catégorie des enseignants (corps académique et scientifique) et les victimes sont souvent les collaborateurs et les étudiants.

Cette recherche s'avère transversale et poursuit l'objectif d'analyser les causes de le

harcèlement psychologique en milieu universitaire et ses effets sur la qualité de service.

A l'issu de l'observation et des entretiens, notre démarche reste qualitative pour essayer de comprendre les répercussions du harcèlement psychologique sur la qualité de service.

Notre préoccupation principale dans cette recherche est de savoir : Quelles sont les répercussions du harcèlement psychologique au travail sur la qualité des services en milieu universitaire ?

A l'issu d'un harcèlement psychologique au travail, il se produirait fréquemment des désaccords dans le milieu du travail et le fait de se trouver déjà en conflit avec des collègues ou le supérieur (employeur). Le harcèlement psychologique créerait un climat de frustration et d'insatisfaction au travail pouvant impacter négativement sur la qualité de vie au travail ; pourtant la diversité des ressources humaines devait inciter à l'innovation et la créativité.

1. La diversité des ressources humaines

La diversité est un concept de plus en plus mobilisé à la fois dans la sphère académique et dans le milieu managérial. L'intérêt porté à cette notion est telle que celle-ci est évoquée dans le cadre de programmes absolument distincts. *Les caractéristiques la définissant (l'ethnie, le genre, le handicap, l'âge, etc)*

ainsi que les politiques mises en œuvre en vue de promouvoir, dépendent fortement du secteur de l'entreprise de son contexte, de sa stratégie, de son agencement organisationnel. Pour ce qui concerne cette étude, il s'agit de la diversité des ressources humaines en milieu universitaire et le harcèlement psychologique observé depuis des années. Les facteurs favorisant ce harcèlement psychologique revêt des caractéristiques telles que l'âge, l'ethnie, l'apparence physique, la religion, et les victimes en sont multiples. La diversité prise en compte est multiple. Dans sa version extensive, elle concerne chaque individu puisque chacun est unique dans sa personnalité et son histoire de vie. Cela suppose aussi d'avoir une certaine flexibilité pour pouvoir ajuster le plan d'actions aux réalités de terrain mais aussi pour permettre aux porteurs de projet de saisir des opportunités qui peuvent émerger en interne mais aussi en externe (Cornet & Warland, 2008).

Pourtant la diversification croissante de la main-œuvre sur le marché de l'emploi allant de pair avec un environnement institutionnel social et économique de plus en plus complexe (féminisation du marché de l'emploi, accroissement des mobilités internationales, dans un contexte de mondialisation des marchés).

2. Les théories mobilisables pour appréhender le lien diversité-harcèlement psychologique

2.1. La théorie de l'identité sociale

La théorie de l'identité sociale (Henry & John, 1986), propose des instruments de pensée (notamment la catégorisation sociale et la comparaison entre individus. La théorie de l'identité sociale explique que la valeur socio-symbolique d'une identité dépend de la valorisation plus ou moins positive des appartenances groupales d'un individu. L'appréciation de la valorisation plus ou moins positive d'une appartenance groupale est relative et rationnelle. C'est pourquoi pour connaître la valeur d'une affiliation groupale, il convient de la comparer par rapport à d'autres groupes. Il en découle que si la comparaison est favorable au groupe auquel Ego appartient ce groupe sera positif. A l'inverse si l'appartenance au groupe d'Ego est relativement dépréciée et négativement distincte, l'identité sociale d'Ego sera négative.

La comparaison sociale crée une hiérarchisation relative et évolutive entre groupes affichant un statut social élevé (renvoyant à une identité sociale positive et à volonté de préserver et étendre leur supériorité sociale) et ceux possédant un faible statut (impliquant une identité sociale négative et un souhait d'impulser un changement par la mobilisation des stratégies.

2.2. La théorie de la régulation conjointe de J.-D. Reynaud (Reynaud, 1989)

Selon la théorie de la régulation conjointe du sociologue français Jean-Daniel Reynaud publiée en 1989 dans un ouvrage intitulé « *Les règles du jeu. Action collective et régulation sociale* », la structuration des jeux d'acteurs se conçoit mieux à partir de la construction des règles dans l'ensemble organisé qu'est l'organisation. Le point de départ de sa théorie converge avec les considérations de Crozier et Friedberg suivant lesquelles il y a une difficulté de construction de l'action collective. Cette théorie des règles du jeu est centrale pour comprendre comment dans l'activité de travail s'élaborent les règles, comment un groupe social se structure et devient capable d'actions collectives. Dans cette approche, le rôle de construction du groupe de travail par la construction de règles semble premier. En effet, si les règles du jeu servent à construire l'action collective, elles sont aussi le signe de l'existence du groupe et ont comme fonction de le définir et de le faire exister. Finalement, l'apport de Reynaud à la sociologie des organisations est de préconiser une observation rigoureuse et minutieuse des situations de travail, de la construction des régulations autonomes, de leur combinaison avec les régulations de contrôle pour donner les régulations

conjointes. En d'autres termes, cette théorie rend compte de la façon dont les acteurs agencent les contraintes pour produire leurs propres règles (Reynaud, 1989).

3. Le harcèlement psychologique au travail

Selon le Bureau du respect des personnes, le harcèlement psychologique se définit donc comme une conduite vexatoire se manifestant par des comportements, des paroles, des actes ou des gestes répétés, hostiles ou non désirés par la personne visée. Ces gestes portent atteinte à la dignité psychologique ou physique et contribue à la créer, pour la personne victime de harcèlement, un milieu de travail ou d'études néfaste (Bureau du respect des Personnes, 2020).

Le gestionnaire (ou l'employeur) se doit de parler franchement du harcèlement psychologique avec ses salariés. Pour ce faire, il lui incombe avant tout de bien s'informer pour être en mesure de sensibiliser et de conscientiser les employés. De cette façon ceux-ci seront informés des procédures mises en place par l'entreprise et ils sauront quelle est leur responsabilité individuelle à l'égard de l'établissement d'un milieu de travail exempt du harcèlement psychologique.

Selon Chenevert (2009), l'employeur doit chercher à détecter les facteurs de risque qui sont à l'origine du harcèlement

psychologique. Dans un premier temps, il fera l'inventaire des situations à risque en encourageant les salariés à participer à cette démarche de manière à les sensibiliser aussi bien aux causes du harcèlement qu'à ses conséquences pour les personnes qui en sont victimes et pour le climat de travail. Il doit évaluer et mettre en place les moyens de les éliminer.

3.1. Les facteurs de l'harcèlement psychologique

Chenevert (2009), identifie plusieurs facteurs de l'harcèlement psychologique au travail dont :

- Peu de respect entre les personnes
- Conflits interpersonnels prolongés
- Envie et rivalité
- Mauvaise communication au sein de l'organisation
- Compétition excessive
- Ambiguïté et conflit de rôles
- Iniquité des décisions (salaires, répartition des tâches, promotions)
- Culture du silence (omerta)
- Changements organisationnels mal gérés
- Techniques de travail ou environnement physique inadéquats

3.2. Les mesures préventives d'un harcèlement psychologique au travail

L'employeur doit mettre en place des mesures visant à redresser la situation en

donnant la priorité aux facteurs dont le degré de risque est considéré comme élevé et assurer le suivi selon les échéanciers fixés. Il peut demander au service des ressources humaines d'intervenir, ou encore faire appel à des spécialistes externes et, le cas échéant, s'inspirer des règles et des pratiques en vigueur dans d'autres organisations.

Lorsqu'un cas de harcèlement psychologique est reconnu officiellement, l'employeur doit en tirer les conclusions, revoir ses pratiques de gestion des ressources humaines et les améliorer. Il faut prêter une attention toute particulière aux valeurs véhiculées par l'établissement, à l'efficacité des mécanismes de résolution des conflits, à la qualité du climat de travail, au style de leadership préconisé par les gestionnaires, à la qualité des communications et au mode d'organisation du travail (Chenevert, 2009).

3.2.1. Le rôle du gestionnaire en matière de harcèlement psychologique au travail

Le gestionnaire est dans l'obligation de prendre les mesures nécessaires pour prévenir et faire cesser toute forme de harcèlement psychologique dans son entreprise lorsqu'il en est informé. Ces obligations portent toutefois sur les moyens et non sur les résultats, ce qui signifie que, même si toutes les mesures utiles ont été mises en place pour faire cesser le harcèlement, l'employeur ne

peut garantir qu'il n'y aura pas de harcèlement dans l'entreprise. Néanmoins, il est responsable des actes de ses représentations, gestionnaires, dirigeants, et même de ceux des salariés. Le gestionnaire se doit de parler franchement avec les salariés afin de les sensibiliser à ce problème, de les renseigner sur les comportements à éviter et sur les conséquences que le harcèlement psychologique peut avoir sur le climat de travail. Il doit également chercher à détecter les facteurs de risque qui sont à l'origine du harcèlement psychologique, les évaluer et mettre en place des mesures pour les éliminer le plus rapidement possible (Chenevert, 2009).

3.2.2. Les symptômes d'un quelconque harcèlement psychologique

Le harcèlement psychologique au travail est souvent remarquable selon (Rondeau & Boulard, 1992) d'après les symptômes suivants :

- Le rendement inadéquat au travail : l'employé ne correspond pas aux attentes en matière de rendement, alors que ses collègues, dans les mêmes circonstances, ont un rendement satisfaisant.
- L'exercice inadéquat de son rôle : l'employé a un rendement satisfaisant,

mais sa manière d'exercer son rôle (autrement dit sa manière de se comporter est inadéquate).

- Les conflits au sein des groupes de travail : l'employé a des relations interpersonnelles difficiles, il ne s'entend pas avec les autres et ses collègues s'en plaignent.
- La contestation de l'autorité : l'employé remet en cause la façon de diriger du gestionnaire, adopte un comportement déviant, critique ou ridiculise systématiquement les représentants de l'autorité et exerce une influence néfaste sur le climat de travail.

D'après Drolet (2004), l'accent est mis sur la persistance du problème et sur l'incapacité de l'employé, ou son absence de volonté, à remédier à la situation d'un cas d'harcèlement psychologique. Ainsi, il estime que le gestionnaire est en présence d'un cas problème « lorsque l'employé résiste, soit par mauvaise foi, soit par incapacité, à faire l'effort nécessaire pour la correction d'un comportement déviant ». Pour sa part, il considère cette attitude de l'employé comme une « persistance d'un comportement négatif » qui a de conséquences néfastes sur le milieu de travail (Drolet, 2004). Il qualifie cette ressource humaine « d'employé difficile » dont les caractéristiques sont présentées dans le tableau ci-dessous :

Tableau n°1. Caractéristiques d'un agent difficile et souvent source de harcèlement psychologique

Caractéristiques	Exemples de comportement
L'employé difficile a perdu le sens de ses responsabilités professionnelles	Il ne respecte pas les échéances ; il ne se sent pas visé par les règles de conduite en vigueur dans le service
L'employé difficile est convaincu que son piètre rendement ou son comportement inapproprié ne l'empêchent pas de conserver ses acquis	Il veille à ce qu'on ne prenne pas de décision allant à l'encontre de « ses droits »
L'employé difficile a choisi de ne pas collaborer avec ses coéquipiers	Il décide de ce qu'il fait et de la façon dont il le fait
L'employé difficile conteste les faits et gestes de ses collègues, supérieurs et subalternes, et il les manipule	Il n'hésite pas à répliquer aux autres, ouvertement et en public
L'engagement professionnel de	Il se demande ce que l'entreprise peut faire pour lui,

l'employé difficile suscite des doutes	et non ce qu'il peut faire pour l'entreprise
Le rendement de l'employé difficile ne correspond pas aux normes établies par la direction, tant du point de vue de la qualité que de la quantité	Il conteste la validité des observations qu'on lui fait dans son évaluation de rendement en ce qui concerne les points à améliorer
Le comportement de l'employé difficile ne correspond pas aux règlements de l'organisation	Il adopte des comportements déviants (retards fréquents, absences non motivées, longues conversations personnelles, etc.)

Source : (Drolet, 2004)

3.2.3. Différence entre employé difficile et employé en difficulté

Ne nous empressons pas de porter un jugement : tous les employés qui éprouvent des problèmes de performance ou des problèmes dans leurs relations interpersonnelles ne sont pas nécessairement des employés difficiles. A cet égard, Drolet fait la distinction entre les employés difficiles, décrits ci-haut, et les employés en difficulté. Ces derniers sont généralement de bons employés qui traversent une période de stress, par exemple en raison d'un problème de santé ou de difficultés familiales. Même s'ils adoptent parfois des comportements similaires à ceux des employés difficiles, le problème, et dont l'intervention, dépassent le cadre purement professionnel et l'individu doit faire appel à des ressources externes, par exemple au programme d'aide aux employés. Le tableau ci-dessous indique la différence qui existe entre un employé difficile et un employé en difficulté.

Tableau n°2. Les différences entre un employé difficile et un employé en difficulté

Employé difficile	Employé en difficulté
- Problème de rendement persistant	- Problème de rendement temporaire
- Problème de comportement persistant	- Problème de comportement temporaire
- Déclencheur du problème difficile à cerner	- Déclencheur du problème repérable
- Comportement habituel de la personne	- Comportement atypique
- Peu de soutien fourni par les collègues	- Fidélité du réseau de soutien au travail
- Manque de motivation pour changer	- Incapacité de changer sans appui extérieur

- Intervention possible de la part du gestionnaire	- Recours à des ressources externes
--	-------------------------------------

Source : *notre documentation* (Drolet, 2004)

Il n'est pas toujours facile de différencier les situations. Entant que gestionnaire, on doit donc observer attentivement l'employé qui présente des problèmes de comportement et éviter de tirer des conclusions trop hâtives. Avec le temps, on aura une idée plus juste de la situation et on saura quelle est la meilleure façon d'agir.

Comme nous sommes en train d'aborder le harcèlement psychologique au travail en milieu universitaire, il sied de constater qu'un employé aussi difficile peut être à la base de ce dernier.

Il présente les caractéristiques repris dans le tableau ci-dessous :

Tableau n°3 : Quelques traits problématiques caractérisant un employé difficile

Rendement insatisfaisant	Comportement adéquat
<ul style="list-style-type: none"> - Manque de compétences et de savoir-faire - Procrastination - Mauvaise qualité de travail - Insubordination - Manque de disponibilité - Difficulté à travailler en équipe - Travail effectué de manière irréfléchie et trop rapide - Erreurs fréquentes et récurrentes - Rythme de travail trop lent - Déresponsabilisation à l'égard des exigences et des échéances - Manipulation de l'information 	<ul style="list-style-type: none"> - Retards fréquents, pauses trop longues, absences non motivées - Attitudes désagréable - Conflits personnels - Formulation des critiques acerbes à l'égard de l'employeur ou des collègues - Sarcasme, intimidation, harcèlement psychologique - Utilisation abusive des outils de travail à des fins personnels - Espionnage et vol des renseignements - Absence de participation lors des réunions - Absence aux rencontres stratégiques - Non-respect des règles et des procédures

Source: notre documentation

3.2.4. Le climat social

Selon Cadin & Guérin (2011) un mauvais climat social s'identifie au sein de l'organisation, par des signes avant-coureurs ou annocateurs. Ces signes sont les indicateurs de tensions sociales mais à eux seuls n'expliquent pas pourquoi le climat est bon ou mauvais. La fonction RH peut recueillir, ressembler une multitude des données de la vie quotidienne dans l'organisation pour se faire une idée de ce qui se passe sur le terrain et s'attacher de façon plus ou moins méthodique à trier, à organiser et décoder ces données courantes. Plusieurs sources d'informations sont à la disposition de la direction des ressources humaines : les indicateurs objectifs qui sont des données factuelles (chiffrées ou qualitatives) que l'on retrouve dans le bilan social ou les tableaux de bord sociaux ; les indicateurs perceptifs qui concernent les comportements au travail observables ; l'analyse des documents qui sont rédigés dans l'entreprise (comptes rendus...) et les rumeurs. Ces différentes sources d'information sont précieuses à prendre en compte pour détecter les tensions néanmoins, tous ces éléments ne nous donnent aucune information sur les raisons de dégradations ou d'amélioration du climat social. Pour cela d'autres sources sont à prendre en compte, mais nous pensons que le harcèlement psychologique conduit tant soit peu à la dégradation du cliamt social (Cadin & Guérin, 2011).

4. Qualité de vie au travail

Aujourd'hui, les démarches d'amélioration de la qualité de vie au travail, donnent corps et renforcent le volet social des politiques de responsabilité sociale des entreprises (RSE). La qualité de vie au travail (QVT), est un élément constitutif de la RSE. Elle a pour finalité d'articuler les besoins des salariés et le contenu du travail. Elle met en avant l'autonomie du salarié, le sens du travail, la variété du travail, la qualité du travail, qui assurent à la fois le bien-être et l'efficacité productive (Haegal, 2016).

Il s'agit de mettre le salarié au cœur de l'organisation car, on sait qu'un individu qui se sent bien dans son environnement de travail, qui n'est pas infantilisé, qui n'est pas considéré comme une simple ressource est moins fréquemment sujet aux arrêts maladie, aux risques psychosociaux et s'implique davantage. Pour atteindre la performance des équipes dans des conditions de travail optimales, l'urgence absolue aujourd'hui est de travailler sur le bien-être au travail des collaborateurs pour mieux « apprivoiser » le chaos quotidien (Haegal, 2016).

Selon Benjamin C., (2013), la qualité de vie au travail vise d'abord le travail, les conditions de travail et la possibilité qu'elles ouvrent ou non de « faire du bon travail » dans une bonne ambiance, dans le cadre de son organisation. La qualité de vie au travail désigne et regroupe sous un même intitulé les actions qui permettent de concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail pour

les salariés et la performance globale des entreprises, d'autant plus quand leurs organisations se transforment. Elle peut se concevoir comme un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué (Combes, 2013). Ainsi, les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci déterminent la perception de la qualité de vie au travail qui en résulte.

4.1. Principales pistes à explorer pour bâtir sa politique d'amélioration de la qualité de vie au travail

4.1.1. Mieux concilier vie personnelle et vie professionnelle

Il faut autoriser des horaires qui permettent d'éviter les pics de circulation et favoriser le travail au domicile du collaborateur quand cela est possible. Ensuite autoriser la prise de congés fractionnés et élaborer des chartes et des règles de vie qui incarnent cette volonté.

4.1.2. Améliorer la qualité managériale des dirigeants en développant un management plus « écologique »

Il est nécessaire d'expliquer aux managers les raisons qui devraient les pousser à aller plus souvent sur le terrain à la rencontre des collaborateurs. Ainsi, faire intégrer aux managers de nouveaux rôles : savoir expliquer, apaiser, rassurer et dire la vérité aux collaborateurs l'efficacité et la satisfaction des équipes dépend de la façon dont on aborde les problèmes avec eux. Il faut améliorer les relations de travail avec les collègues et les managers. Pour améliorer le travail et les conditions de travail, il est nécessaire de développer l'expression directe des salariés sur leur travail (Haegal, 2016).

4.1.3. Enrichir le travail et améliorer la qualité du contenu du travail

Il est important donner plus de marge de manœuvre aux collaborateurs dans le travail et diversifier les activités quand cela est possible pour favoriser la variété du travail. Pour ce faire, il faut améliorer l'organisation du travail pour répondre dans la mesure du possible aux attentes des collaborateurs. Songer également à responsabiliser les collaborateurs (Haegal, 2016).

4.1.4. Développer la qualité de l'environnement physique

Pour y parvenir il faut :

- améliorer l'ambiance physique ;
- améliorer la sécurité physique au travail ;

- proposer des séances de relaxation, de séance de sport ;
- mettre en place une conciergerie, une crèche.

4.1.5. Améliorer l'organisation du travail

Anticiper de la charge de travail pour une gestion optimale (analyse du travail) est un atout pour améliorer l'organisation du travail. De même, il est nécessaire d'anticiper les conséquences des mutations et des réorganisations des entreprises sur la qualité de vie au travail.

4.2. Le bien-être au travail et l'engagement

Les salariés ne sont pas des machines à qui l'on demande l'infaillibilité et l'urgence permanentes. Les salariés attendent le partage d'une vision, le partage des valeurs, la compréhension d'une stratégie et de son implémentation dans les différents services et entités de l'entreprise. Les collaborateurs ont besoin d'être considérés comme des adultes, d'être traités avec respect, d'être reconnus dans leur travail. Il faut repenser le management et développer l'« agilité managériale » en apprenant aux managers à faire confiance, à créer les conditions d'une relation efficace, à prendre en compte les émotions et les différences de perception. C'est à ces conditions que le travail peut retrouver du sens et les efforts demandés peuvent trouver légitimité (Haegal, 2016).

5. Les effets du harcèlement psychologique au travail malgré la diversité

Le harcèlement psychologique au travail en milieu universitaire a d'énormes répercussions négatives sur la qualité des services. Ces répercussions se font remarquer aux niveaux des prestations des ressources humaines dont dispose chaque établissement à savoir les professeurs, les chefs de travaux, les assistants, le personnel administratif voir même les étudiants. Le climat de frustration, le langage vexatoire, les propos discourtois déséquilibrent le collaborateur qui souhaiterait fournir le meilleur de lui-même pour mériter la confiance de la hiérarchie.

5.1. Les effets sur la qualité de vie au travail

Les effets du harcèlement psychologique sur la qualité de vie au travail sont multiples. Notre étude n'a retenu que les suivants :

- Le climat de frustration réduit l'implication du collaborateur au travail, avec comme conséquence des erreurs et développement des maladies professionnelles ;
- Le langage vexatoire envers un collaborateur affaiblie la communication au travail et donne lieu à une crise de confiance (erreurs fréquentes et récurrentes) ;
- Insatisfaction au travail et turnover vers l'extérieur ;

- Les propos discourtois sont à la base des conflits au travail et la perte même de certains documents administratifs (attitudes désagréable) ;
- Déconcentration du collaborateur donnant lieu à l'absentéisme

Exemples : - Un enseignant qui insulte son collaborateur publiquement en plein travail ;

- Le refus de répondre à une salutation d'un collaborateur : « *Bonjour Chef : un regard humiliant en réciproque suffit.* (Frustration) » ; tout comme l'inverse, mais souvent rare ;
- Chasser un collaborateur du bureau avant qu'il ne pose le problème ;
- Demander à un collaborateur de se mettre à genoux publiquement ;
- Refus d'accorder la parole, pourtant important en pleine réunion. (humiliation) ;
- Cracher sur le visage d'un collaborateur pour n'avoir pas porté satisfaction aux attentes du supérieur ; rejeter ses appels téléphoniques pour lui venir aide en cas de nécessité (Déconsidération), ou qu'il appartient à une autre tribu ;

5.2. Effets sur les usagers des services

Les attentes des usagers sont également multiples par rapport au travail. Cependant, il peut s'observer certaines pratiques ayant des effets négatifs

couramment constatées dans les universités :

Exemples :

- Insultes sans raisons aux étudiants (démotivation et/ou découragement) ;
- Improvisation des évaluations (des échecs) ;
- Refus de répondre aux questions des étudiants (frustration) ; d'où le présentéisme qui s'observe par moment ;
- Une notation subjective (démotivation) ;

Les usagers ne bénéficient plus en totalité des services selon leurs attentes à cause du harcèlement psychologique qui règne au sein de l'organisation. De ce fait, la lourdeur administrative se pointe à l'horizon et la perte de certains documents administratifs s'y érige et pourquoi pas la naissance des antivaleurs. Bref, ne pas considérer un collaborateur peut conduire l'organisation à l'inefficacité productive dont seraient victimes les usagers des services.

6. Les causes du harcèlement psychologique en milieu universitaire

Ce harcèlement tire ses origines de plusieurs sources selon le secteur d'activité de tout un chacun. Le tableau ci-dessous indique les catégories des ressources humaines dont dispose un établissement universitaire et les

éventuelles causes du harcèlement psychologique envers les collaborateurs :

Tableau n°4 : Les éventuelles causes du harcèlement psychologiques en milieu universitaire

Catégorie	Causes du harcèlement psychologique
Corps académique	<ul style="list-style-type: none"> - Diversité des ressources humaines inévitable - Le problème de leadership (actions)
Corps scientifique	<ul style="list-style-type: none"> - Diversité ressources humaines mal gérée - Les responsabilités confiées par les supérieurs - Les avoires de chacun (confusion de la vie privée et la vie professionnelle) ; - Le grade (Assistant et Chef de travaux) - L'état physique
Administratif, technique et ouvrier	<ul style="list-style-type: none"> - La fonction administrative occupée ; - Diversité des compétences et ressources humaines - L'état physique ;

	<ul style="list-style-type: none"> - Le grade statutaire et le poste occupé - Les écarts de salaire - Les affinités sociales (relations avec les autorités)
Etudiant(es)	<ul style="list-style-type: none"> - Le rôle joué dans une promotion - L'état physique - Les complexes (infériorité/supériorité) - Les relations avec les enseignants

Source : nos entretiens (avec quelques exemples)

Signalons qu'un agent difficile peut lui-même être à la base du harcèlement psychologique tel que nous l'avions indiqué dans le tableau n°4 au regard de ses caractéristiques. Aussi, parler du mal de son chef sans fondement constituerait aussi un harcèlement psychologique s'il en est au courant. Le harcèlement psychologique peut donc être observé entre chef-subalterne, entre collègues de service, entre étudiants, entre professeurs-assistants, etc et la conséquence est de rendre le milieu d'études et/ou de travail néfaste. « *Nous venons des coins différents, des écoles différentes, des familles différentes et nos affinités sociales par moment nous poussent à un harcèlement psychologique* » a déclaré une ressource humaine prestant au sein d'une université de la ville.

Conclusion

Cet article a porté sur la diversité des ressources humaines et harcèlement psychologique. L'observation a été faite en milieu universitaire, plus particulièrement à Bukavu où nous avons des établissements supérieurs et universitaires. Malgré la diversité des ressources humaines, le harcèlement psychologique rend la qualité de vie au travail néfaste et gestionnaire est dans l'obligation de prendre les mesures nécessaires pour prévenir et faire cesser toute forme de comportements vexatoire dans son établissement lorsqu'il en est informé. Ces obligations portent toutefois sur les moyens et non sur les résultats, ce qui signifie que, même si toutes les mesures utiles ont été mises en place pour faire cesser le harcèlement, l'employeur ne peut garantir qu'il n'y aura pas de harcèlement au sein de l'université ou l'institut supérieur. Néanmoins, il est responsable des actes de ses représentants, gestionnaires, dirigeants, les collègues de service et même de ceux des étudiants. Le gestionnaire se doit de parler franchement avec les professeurs, chefs de travaux, assistants, personnel administratif et étudiants afin de sensibiliser à ce problème, de les renseigner sur le comportement, les actes, les gestes et paroles à éviter et sur les conséquences que le harcèlement psychologique peut avoir sur la qualité de vie au travail.

Bibliographie

- Bruna, M. G. & Chauvet, M., 2010. Management et Diversité. *Cahier de recherche n°2*, Juillet, pp. 30-35.
- Bureau du respect des Personnes, 2020. www.usherbrooke.ca, respect@usherbrooke.ca. [En ligne] Available at: www.usherbrooke.ca [Accès le Dimanche 4 avril Avril 2021].
- Cadin, L. & Guérin, 2011. *Gestion des Ressources Humaines*. 3e éd. Paris: DUNOD.
- Chenevert, A. B. D., 2009. *La GRH pour les managers*. Editions du Renouveau Pédagogique Inc éd. Paris: Pearson Education France.
- Combes, B., 2013. *Les ateliers Durables, Qualité de vie au travail (QVT)*. [En ligne] Available at: www.ateliersdurables.com [Accès le Lundi 5 avril Avril 2021].
- Cornet, A. & Warland, P., 2008. *GRH et gestion de la diversité*. Paris: Dunod.
- Drolet, M., 2004. *Comment gérer un employé difficile*. 2e éd. Montréal: Editions Transcontinental.
- DROLET, M., 2004. *Comment gérer un employé difficile*. 2e éd. Montréal: Editions Transcontinental.
- Haegal, A., 2016. *Toute la fonction Ressources Humaines*. 3e éd. Paris: Dunod.
- Henry, T. & John, T., 1986. *The social identity theory of intergroup behavior*, Worchel stephen, Austin william

(éds), *Psychology of intergroup relations* 2e éd, *Psychology of intergroup*. 2e éd. Nelson-Hall, Chicago: Nelson-Hall.