

# Rapport d'activité de la **protectrice de la personne**

# 2007



## *Notre vision*

### **Notre vision**

Le respect de la personne dépasse toute autre considération. Certains conflits constituent une embûche que la protectrice de la personne vise à résoudre afin d'améliorer la qualité de vie des employés et la bonne gouvernance de l'entreprise.

La protectrice de la personne joue un rôle de conseillère et de médiatrice dans le règlement des différends internes qui lui sont soumis. C'est une intervenante professionnelle, indépendante, neutre et impartiale.

# Introduction

## Introduction

Mon travail à Hydro-Québec, comme celui des autres protecteurs et protectrices de la personne, se traduit par des efforts concrets au service de l'objectivité, de l'équité et de la vérité.

« Combien de temps avez-vous ? » C'est la question que m'adressent très souvent les personnes qui me consultent. Elles sont parfois étonnées de m'entendre répondre que j'ai tout le temps qu'il faut pour les écouter.

Le manque d'écoute est un malaise de plus en plus répandu. Il m'est apparu sous-jacent à la plupart des situations décrites par les 192 employés d'Hydro-Québec qui ont fait appel au bureau de la protectrice de la personne en 2007.

Quand prenons-nous le temps d'écouter ? De toutes parts, au travail comme à la maison, nous sommes sollicités par nos téléphones portables, ordinateurs, iPod, Blackberry et autres. Partout où nous allons, nous sommes branchés et nos oreilles demeurent fermées à toute autre communication.

Nous lisons et nous écrivons des textes, mais nous échangeons très peu verbalement, de personne à personne. Soucieux d'optimiser notre utilisation du temps, nous oublions la grande valeur des échanges directs. Le manque d'écoute complique les situations les plus simples et les transforme parfois en conflits. Des fossés d'incompréhension se creusent et la méfiance s'installe.

En parallèle, les occasions de communiquer directement avec le pdg ou d'autres dirigeants de l'entreprise se multiplient. Des sessions de clavardage permettent d'informer les employés et de leur transmettre rapidement des directives relatives au travail.

Les technologies de l'information et de la communication ne doivent pas nous faire négliger l'écoute. C'est un outil très précieux. L'écoute permet à l'interlocuteur d'élucider sa pensée sans crainte d'être interrompu, rabroué ou ignoré. Elle peut même lui permettre de trouver la réponse à sa requête en la formulant.

Comme le souligne cette phrase d'une grande sagesse attribuée à Pythagore : « Qui parle sème ; qui écoute récolte. »

*Justine Sentenne*

## Notre mission

*« La protectrice de la personne doit être un observateur indépendant et non partisan. Elle reçoit les plaintes spécifiques des employés dans le cadre de la Politique relative au règlement de différends approuvée par le Conseil d'administration d'Hydro-Québec, ainsi que les plaintes formulées en vertu de la Politique d'équité en emploi et de la Charte des droits et libertés du Québec. »*

– Politique relative au règlement de différends, Hydro-Québec, 1991

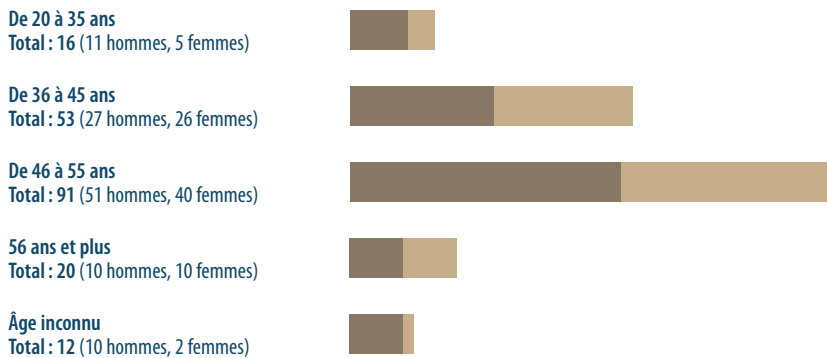
La protectrice agit comme médiatrice entre les parties en cause dans un conflit. Sa présence doit permettre un règlement plus rapide des différends et favoriser une plus grande souplesse dans leur traitement. C'est pourquoi elle a toute liberté pour la collecte de l'information nécessaire à la médiation et sur les recommandations qu'elle peut formuler.

# Activités de 2007

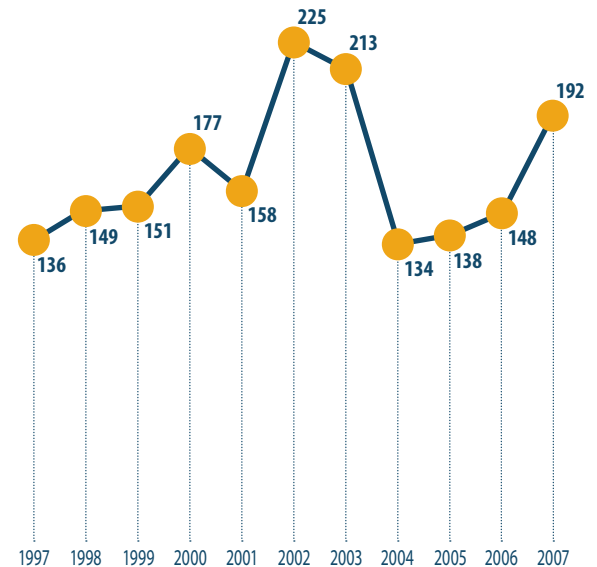
## Plaintes reçues

En 2007, 192 plaintes relevant de plusieurs catégories d'emplois ont été soumises à la protectrice de la personne. Il s'agit d'une augmentation importante par rapport à l'exercice précédent. Des 192 plaignants, 83 étaient des femmes et 109, des hommes.

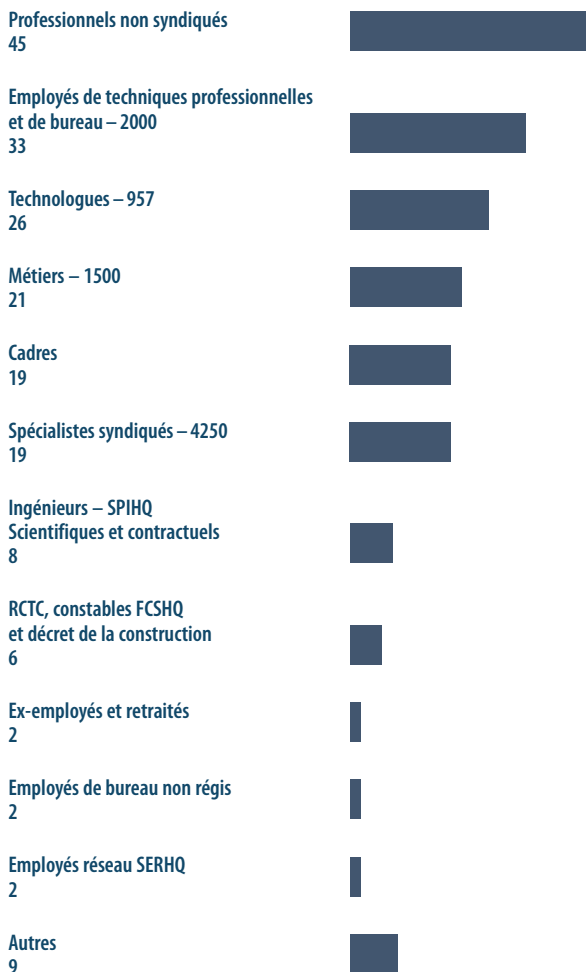
### Répartition des plaignants par groupes d'âge



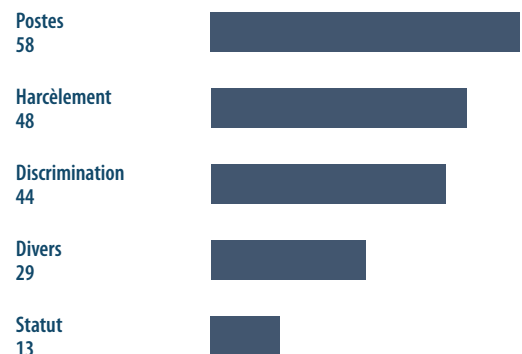
### Évolution des plaintes soumises



### Répartition des plaignants par groupes d'emplois



### Nature des plaintes soumises



« L'écoute reste la grande oubliée de notre société moderne en pleine révolution des communications. »

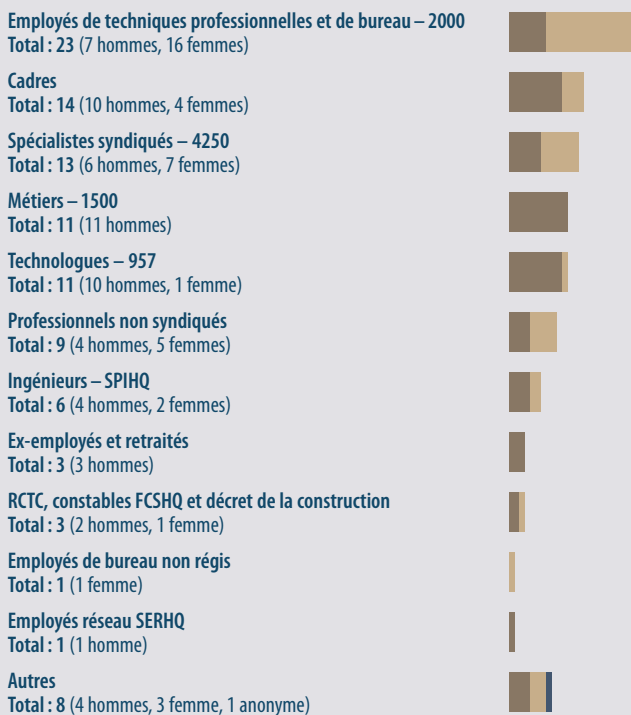
Jean Dion, chroniqueur au journal Le Devoir



# Plaintes réglées

## Répartition des plaintes réglées par groupes d'emplois

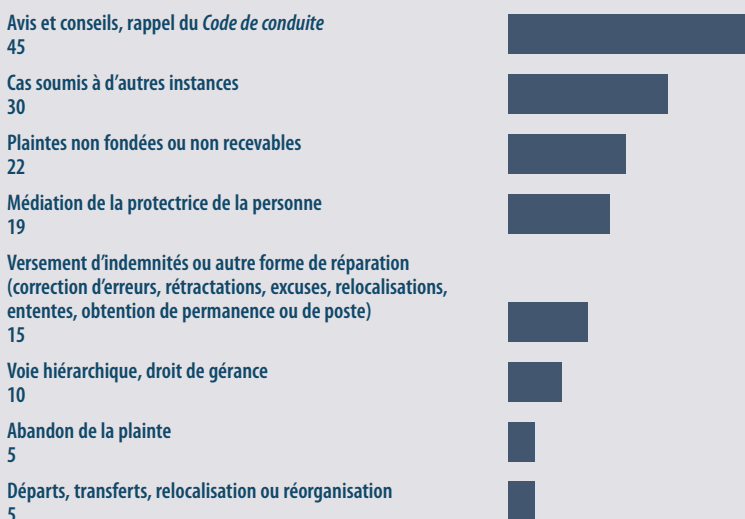
En 2007, 103 plaintes ont été réglées.



Note: Les écarts statistiques s'expliquent par le fait que certaines plaintes sont réglées au cours d'une année différente de celle de leur réception.

## Modes de règlement

Les plaintes réglées en 2007 l'ont été de la façon suivante.



Note: Il peut y avoir chevauchement de données, certaines plaintes ayant été répertoriées sous plus d'une rubrique.

## Nature des plaintes réglées en 2007

Les différends réglés en 2007 se répartissent en cinq catégories.

### Discrimination (40)

Diffamation, atteinte à la dignité et exclusion	2
Discrimination liée à un handicap physique ou à un problème de santé	8
Discrimination liée au travail, à l'attribution de poste, au travail temporaire, aux repréailles	14
Discrimination liée à l'embauche et aux tests psychométriques	5
Discrimination liée à l'équité, au sexe, à la langue ou à l'âge	9
Discrimination liée à la mise en disponibilité	1
Discrimination raciale	1

### Divers (19)

Renseignements ou conseils demandés, accès à l'information	5
Éthique et Code de conduite	9
Environnement et conditions de travail	4
Dénonciation	1

### Harcèlement (45)

Harcèlement moral, professionnel, psychologique	22
Violence physique ou verbale	2
Climat de travail, menaces et intimidation	9
Harcèlement sexuel, abus de pouvoir, non-respect de la personne et intrusion dans la vie privée	12

### Postes (18)

Attributions, comblements, affectations, formation ou assignations, réintégration	9
Évaluation, niveau, primes ou bonis de rendement	5
Erreur administrative	1
Transferts, rétrogradations et abolitions de postes	1
Reclassification et obtention de la permanence	2

### Statut (22)

Licenciement, congédiement, suspension et réprimandes	4
Statut salarial et rémunération, bonis	10
Programme d'indemnités de départ, conditions de mise à la retraite	2
Avantages sociaux, congés et vacances	4
Allocation pour mutation, déplacement ou déménagement	2

Note: Il peut y avoir chevauchement de données, certaines plaintes étant répertoriées sous plus d'une rubrique.

# Constats et suivi des recommandations de 2006

## Constats

Au cours de 2007, les changements d'effectifs à Hydro-Québec ont été à l'image de la transformation du monde du travail au Québec. De nombreux départs à la retraite ont entraîné l'arrivée d'une main-d'œuvre diversifiée plus représentative de l'ensemble de la société québécoise.

La venue d'une nouvelle génération d'employés maîtrisant de nouvelles compétences a aussi donné lieu à une transformation des valeurs personnelles et collectives. L'autonomie et l'innovation sont davantage valorisées, de même qu'un meilleur équilibre entre le travail et la famille. Par ailleurs, le travail est marqué par une utilisation de plus en plus grande des technologies de l'information et de la communication. La transformation des marchés et l'offre de services à des clientèles évolutives constituent autant de nouvelles exigences pour l'employé d'Hydro-Québec.

Dans la tourmente des réorganisations, des changements et des transformations technologiques, les valeurs fondamentales d'Hydro-Québec doivent agir comme un phare pour l'ensemble des employés. Tout en intégrant les technologies de pointe, Hydro-Québec doit continuer de s'affirmer comme un chef de file en matière d'intégrité, de loyauté, de respect, de discrétion et d'équité.

Au même titre que le respect de l'environnement, le respect de la personne doit devenir une valeur fondamentale pour chacun des employés de l'entreprise.

## Suivi des recommandations de 2006

### La valeur d'une plainte

À l'occasion du traitement de certaines plaintes, des gestionnaires ont indiqué que le différend résultait d'un malentendu entre l'employé et la voie hiérarchique. Cette constatation ne fait que souligner davantage l'importance de l'écoute active pour dénouer des situations potentiellement conflictuelles. Conscients des enseignements apportés par le processus de traitement des plaintes, des gestionnaires ont aussi indiqué avoir profité de l'expérience.

### L'enchâssement de la protection de la vie privée

Au cours de l'année 2007, des communiqués et d'autres publications ont permis aux employés de mieux comprendre les mesures prises par l'entreprise afin d'assurer la confidentialité des renseignements personnels qu'ils doivent divulguer en raison d'un resserrement des règles de sécurité, non seulement à Hydro-Québec mais à l'échelle de la planète.

### La fierté du travail bien fait – apporter un peu d'humanisme dans son milieu

L'analyse du sondage *Écoute des nouveaux employés* révèle une légère baisse de la satisfaction générale à l'égard de l'accueil et de l'intégration, ainsi que de l'encadrement et du soutien reçus par les nouveaux employés. Cependant, au cours de 2007, plusieurs d'entre eux se sont engagés dans des causes sociétales comme la campagne de financement de Centraide. De plus, en participant au sondage, ils démontrent leur volonté d'améliorer le processus d'intégration à l'entreprise. Cette intégration est porteuse d'espoir et de promesses pour l'avenir.

### L'estime de soi

Il reste encore du travail à faire pour favoriser collectivement l'établissement d'un climat de travail contribuant à la fierté de chacun. L'apport de chaque employé aux succès de son équipe doit être reconnu. À cet égard, les gestes les plus simples sont parfois les meilleurs. Un sourire, un salut, une parole sont autant de preuves d'appréciation qui stimulent la mobilisation des personnes que l'on côtoie.

### Le partage de la planète et du milieu de travail

Au cours de 2007, grâce à l'intérêt des médias et des communications internes d'Hydro-Québec pour cette question, les employés ont été sensibilisés au respect de leur environnement de travail. La cohabitation harmonieuse en milieu de travail repose toujours sur le sens civique et sur un certain degré de tolérance. On observe de plus en plus dans l'entreprise l'établissement d'un climat d'émulation et de saine concurrence entre certaines équipes.

# Recommandations de 2007

## Les plaintes pour harcèlement non recevables et leurs conséquences

Depuis 2004, année de l'adoption des nouvelles dispositions relatives au harcèlement dans la *Loi sur les normes du travail*, certaines plaintes pour harcèlement soumises à la protectrice de la personne se sont révélées non recevables.

Lorsque le plaignant est avisé de la non-recevabilité de sa plainte, il doit retourner au travail auprès des mêmes personnes, y compris celles qui ont fait l'objet de la plainte. Qu'il s'agisse de supérieurs, de collègues de travail ou d'employés à charge, le résultat est le même. Rien n'a changé ou si peu. La charge de travail est demeurée la même, mais le climat de travail est entaché.

Le plaignant peut alors être confronté à des signes de rejet ou de méfiance, tandis que la personne accusée à tort de harcèlement peut souffrir d'anxiété ou d'amertume.

**Recommandation :** *Le manque d'encadrement du processus consécutif à une plainte affecte de nombreux employés. Il conviendrait de diffuser davantage les modalités du processus de traitement géré par les Ressources humaines. Par ailleurs, afin d'assainir le climat de travail, le gestionnaire devrait organiser des rencontres de médiation avant le retour du plaignant à son poste à la suite d'un avis de non-recevabilité. L'exercice apporterait plus d'humanité à la démarche entreprise dans le cadre de cette règle de gestion. Pour ce qui est de l'anxiété des personnes injustement mises en cause, outre les services offerts par le Programme d'aide aux employés et les centres de santé, il y aurait lieu de prévoir là aussi un exercice de médiation entre les employés au lendemain de la conclusion d'une plainte.*

## Les conflits et la responsabilisation

La moindre apparence de conflit dans une unité de travail peut entraîner une démobilité de l'ensemble des employés, y compris des gestionnaires. Que faire dans une telle situation ? Au sein d'une équipe, chaque membre doit se sentir responsable du bon fonctionnement de l'ensemble. Personne n'aime les conflits, mais il n'est pas nécessaire d'être un leader naturel pour faire une remarque susceptible d'apaiser les esprits. Il faut surmonter la gêne, la timidité et la crainte d'un engagement. Rien ne peut remplacer la responsabilisation de tous les membres d'une équipe.

**Recommandation :** *Une intervention non partisane et respectueuse peut favoriser un meilleur climat d'échange entre les protagonistes d'un conflit. Très souvent, ils n'attendent que l'intervention d'un collègue pour mettre de l'eau dans leur vin. La vie au travail se déroulera mieux si chacun est conscient du rôle qui lui incombe.*

## Le geste qui blesse

Chacun le sait, se sentir exclu d'une conversation ou d'un groupe peut être une expérience blessante. Dans certains cas, un travail peut nous empêcher de saluer un voisin de bureau ou un collègue. Pourquoi ne pas aller s'en expliquer dès que l'occasion s'y prête ? Sinon, l'habitude risque de s'ancrer et de compromettre les relations interpersonnelles. L'oubli de ces simples civilités peut pousser un collègue à s'interroger : « Que lui ai-je fait ? Qu'est-ce qui lui prend ? »

**Recommandation :** *Les communications virtuelles ont entraîné un plus grand isolement au travail. Pour resserrer les liens d'une équipe, rien ne peut remplacer un salut, un sourire ou un bon mot. Comme en matière de protection de l'environnement, ce sont les petits gestes qui comptent lorsqu'il s'agit de préserver notre milieu de travail.*

## La rumeur – un mal qui ronge

Cette année encore, des plaintes ont été formulées au sujet de rumeurs. Il s'agissait souvent de faussetés véhiculées par un groupe d'employés au détriment d'une personne la plupart du temps vulnérable. Sans se soucier de leurs fondements, on répétait des allégations méchantes qui humiliaient la personne visée et la conduisait parfois à l'épuisement professionnel ou à la démission.

**Recommandation :** *De tels dérapages souvent néfastes ne doivent pas avoir libre cours dans un milieu de travail. Pour mettre fin rapidement à des rumeurs malveillantes et blessantes, il y aurait lieu de communiquer périodiquement les valeurs d'Hydro-Québec et de rappeler les dispositions du Code de conduite et du Code d'éthique. Individuellement, chacun peut aussi se soucier davantage d'établir des contacts positifs avec les personnes les plus vulnérables.*

La protectrice de la personne joue un rôle de conseillère et de médiatrice dans le règlement des différends internes qui lui sont soumis. C'est une intervenante professionnelle, indépendante, neutre et impartiale.

**Justine Sentenne**  
Protectrice de la personne  
Hydro-Québec  
75, boul. René-Lévesque Ouest, 3<sup>e</sup> étage  
Montréal (Québec) H2Z 1A4

sentenne.justine@hydro.qc.ca  
Téléphone : 514 289-4846  
Télécopieur : 514 289-2541  
Cellulaire : 514 605-8191



## Conclusion

Quand on développe une bonne écoute dans le milieu de travail, la communication et le dialogue deviennent plus faciles. Le milieu de travail devient plus stimulant et plus chaleureux pour tous. Pourquoi alors hésite-t-on si souvent à s'engager dans un processus d'écoute? Des études récentes révèlent que la peur est au cœur de ce problème. Selon Amy Edmondson, professeure à l'Université Harvard, on ignore souvent l'ampleur de ce phénomène. Dans des situations de travail difficiles, le silence des employés leur occasionne de la douleur et de la frustration. Très souvent, ils gardent le silence par crainte de représailles de la part de leur gestionnaire. Au moindre signe d'ouverture, les employés sont mieux disposés à formuler des suggestions d'amélioration des processus de travail.

Il est important que les gestionnaires d'Hydro-Québec saisissent la moindre occasion d'échanger même avec les employés non conformistes pour leur expliquer l'importance de leur contribution au processus décisionnel menant à la meilleure solution. Ils doivent aussi reconnaître l'apport créatif de ces employés indépendants et contestataires.

Au cours de l'année 2007, un certain nombre de problèmes et de conflits interpersonnels ont surgi à Hydro-Québec. Avec de la rigueur et de la bonne volonté, il a été possible d'en résoudre quelques-uns. J'espère ainsi poursuivre ce travail en 2008.

Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont facilité mon travail en 2007: Thierry Vandal, président-directeur général ainsi que les membres du groupe-Affaires corporatives et secrétariat général, de l'équipe des Ressources humaines, des centres de santé et des équipes de Relations et conditions du travail. Je remercie également les employés des Affaires juridiques et de la Sécurité industrielle, de même que ceux du Centre de services partagés et de la direction principale-Technologies de l'information, qui nous apportent une aide précieuse. Enfin, je remercie chacune des unités auxquelles je me suis adressée pour toutes les démarches qu'elles ont entreprises.

Je m'en voudrais de ne pas signaler, cette année encore, le travail exceptionnel de mon adjointe, Pauline Higgins, qui me seconde avec doigté et efficacité pour bien répondre à nos interlocuteurs.

Je suis toujours à votre écoute.

*Justine Sentenne*

[www.hydroquebec.com/publications](http://www.hydroquebec.com/publications)

© Hydro-Québec, 2008  
Direction principale – Communications  
2008G055F

