

HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL

Des individus dans un système

LA VIOLENCE AU TRAVAIL

Facteurs individuels et organisationnels

18



Par
François Courcy, Ph. D.
Avec la collaboration de **André Savoie, Ph. D.,**
Steve Harvey, Ph. D., et **Luc Brunet, Ph. D.**

LA VIOLENCE au travail est un problème sérieux et présent dans la plupart des organisations, et ce, dans tous les secteurs de l'activité économique. Cette réalité se reflète dans nombre d'enquêtes gouvernementales et d'études scientifiques probantes. À titre d'exemple, en Amérique du Nord, les coûts annuels de la violence sont évalués à plus de 35,4 milliards \$ (Kaufert et Mattman, 2001). Deuxième cause de mortalité sur les lieux de travail aux États-Unis en 1995, le nombre d'homicides est évalué, pendant cette même période, à plus d'un millier de personnes chaque année. Au nombre des victimes, les hommes seraient trois fois plus touchés que les femmes (Toscano et Windau, 1996). À ce nombre s'ajouteraient annuellement 1 500 000 assauts mineurs, près de 400 000 assauts graves et 50 000 assauts sexuels (Toscano et Windau). Loin d'être en voie de disparition, ce problème connaîtrait une nette augmentation de sa fréquence (National Institute for Occupational Safety and Health, 1996). Les cas indemnisés auraient, à titre d'exemple, augmenté de 400 % entre 1997 et 2002. Loin de faire exception, le Canada se classerait, selon un sondage de l'OIT, au 4^e rang mondial pour le taux d'agression en milieu de travail, soit trois positions devant les États-Unis.

Ce court texte fait le pari de proposer des réponses (souvent testées) aux ambiguïtés qui affligent la documentation, la recherche et

la praxis en gestion de la violence au travail tels les acteurs impliqués dans la violence au travail, la nature (définition) de la violence au travail, les sources de la violence au travail, le bilan provisoire de notre savoir en ce domaine.

Les acteurs impliqués

Le milieu du travail est le théâtre de nombreuses expressions ou incarnations de la violence. Pour y voir clair, une première différenciation, de Merchant et Lundel (2001), prend appui sur l'identité du présumé agresseur qui commet le geste et sur la nature de sa relation avec la victime; ce qui donne lieu à une classification de quatre catégories de violences liées au travail : la violence criminelle (commise dans le cadre d'un acte criminel), la violence occupationnelle (celle du client ou d'un bénéficiaire du service), la violence domestique (celle d'un proche survenant dans le cadre du travail), la violence au travail proprement dite. C'est de ce dernier type de violence dont il sera question dans ce texte. C'est aussi celui qui a reçu le plus d'attention de la part des chercheurs (Leblanc et Barling, 2005).

La *violence au travail* réfère au geste d'un membre ou d'un ex-membre d'une organisation qui en agresse un autre. Le motif de cette agression découle principalement de disputes interpersonnelles survenues dans le cadre du travail (Merchant et Lundel, 2001). Elle prend généralement place au sein de l'organisation mais peut également se produire à l'extérieur, le terme *au travail* ne limitant pas cette expression aux attaques qui se produisent entre les quatre murs de l'organisation. Dans cette perspective, une bagarre entre deux collègues dans un bar pour des motifs liés au

Il y a déjà deux ans, le Québec se dotait d'une loi avant-gardiste visant à protéger les salariés contre le harcèlement psychologique au travail. L'adoption de cette loi était révélatrice d'un problème bien réel au sein des entreprises québécoises! Mais quelles sont les causes de ce type de harcèlement? Afin de répondre adéquatement à cette question, nous avons jugé pertinent d'exposer deux points de vue : l'un psychologique et l'autre sociologique. Dans les textes qui suivent, les auteurs s'entendent : le problème du harcèlement ne tient pas uniquement à la personnalité des individus en cause. L'organisation en elle-même, son fonctionnement, ses dirigeants et les politiques qu'elle met de l'avant sont des facteurs importants qu'on a tendance à négliger. Deux regards sur une situation et son contexte.

travail constitue de la violence au travail. Remplir la piscine de la patronne de blocs de béton dans l'exercice de moyens de pression découlant d'un mandat de grève constitue également un acte de violence au travail.

Définition

Aucune définition de la violence au travail ne fait présentement consensus dans ce domaine de recherche. À l'inverse, on constate plutôt une confusion terminologique persistante entre les concepts de violence, de harcèlement et d'abus de pouvoir (Keashly et Harvey, 2005; Neuman et Baron, 2005). Une recherche approfondie des définitions de ce terme commun à plus de sept disciplines et sciences sociales nous a conduits à proposer cette définition :

La violence au travail est une conduite d'un membre ou d'un ex-membre d'une organisation contrevenant aux normes en vigueur dans cette organisation et visant à causer un tort ou à contraindre un autre membre (Courcy, Savoie et Brunet, 2004).

L'atteinte ou la contrainte exercée sur la victime se manifestent selon quatre modalités non exclusives (Damant, Dompierre et Jauvin, 1997) : la *violence psychologique* réfère à des comportements pouvant causer un tort aux plans cognitif ou émotif alors que la personne est atteinte dans sa confiance en soi et son estime personnelle (Keashly, 1998). Les mots sont la voie habituellement privilégiée pour ce faire. La *violence physique* est constituée de comportements pouvant causer un tort au corps (blessures ou dommages corporels) ou à la propriété de la personne (objets liés au travail de la victime ou lui appartenant). La *violence sexuelle* réfère aux comportements à connotation sexuelle pouvant causer un tort à la dignité ou à l'intégrité physique et/ou psychologique de la personne. Elle inclut bien sûr les gestes associés au harcèlement sexuel comme les tentatives d'attouchement mais elle comprend aussi toute discrimination liée au sexe tels les blagues sexistes, le traitement différent selon le sexe ou encore les commentaires liés à l'orientation sexuelle ou à la grossesse. La *violence financière* touche aux avoirs financiers de la victime et/ou à ses revenus et dépenses, engendrant une perte financière pour la

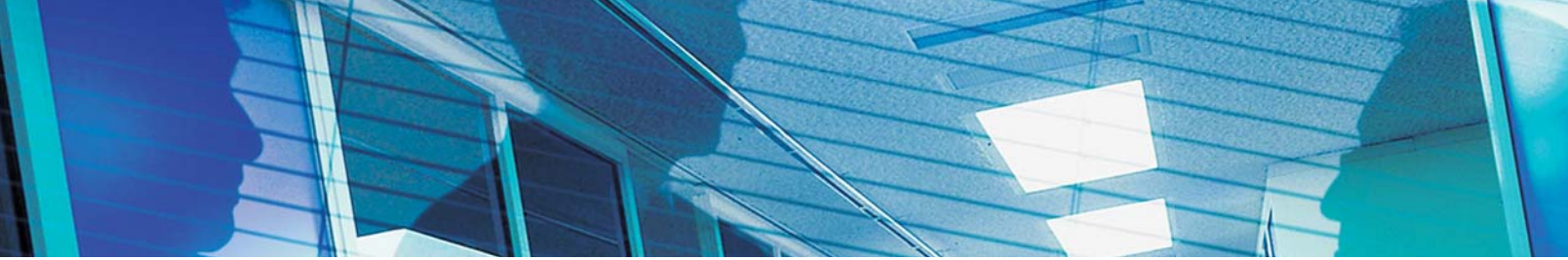
victime. On peut par exemple ne pas verser tout le salaire mérité ou encore retarder le remboursement de frais engendrés par le travail.

Racines

Bien que relativement peu de travaux de recherche visant à identifier les causes opérantes de la violence au travail aient été menés, les résultats recueillis jusqu'à présent appuient davantage certaines pistes explicatives que d'autres.

La première piste explorée fut celle consistant à dresser le *portrait type de l'agresseur*. L'examen des homicides perpétrés en milieu de travail révèle plusieurs éléments tels l'âge (les plus jeunes seraient plus violents) ou le sexe (les hommes opéreraient pour la violence physique alors que les femmes adopteraient des conduites de violence psychologique), les loisirs à risque (p. ex. aimer la chasse ou collectionner les armes à feu) ou l'historique de ces personnes (p. ex. avoir eu une enfance difficile avec nombreux rejets des pairs ou de personnes du sexe opposé). Cette avenue de recherche a rapidement été délaissée, faute de résultats probants quant à la possibilité d'élargir ces caractéristiques aux conduites de violence quotidienne manifestées par les collègues et autres membres.

Les travaux subséquents ont porté sur l'identification de *facteurs individuels* de risque. À l'aide de devis de recherche quantitatifs, les chercheurs ont mesuré la force des liens unissant la présence de caractéristiques personnelles relativement stables (personnalité, attitudes, croyances) et l'émission avouée de conduites violentes. La plupart des résultats rapportent des liens tenus mais significatifs entre l'inclination à la vengeance ainsi qu'un style d'attribution hostile, et la fréquence des conduites violentes. Les résultats les plus probants sont généralement obtenus en considérant les réactions émotives individuelles, telles la frustration et la colère. Dans plusieurs études, il appert que la frustration et la colère sont fortement liées à l'adoption de conduites violentes. En poursuivant sur cette ligne de pensée, force est de constater que ces réactions proviennent généralement de conditions ou de situations environnementales liées à l'organisation dans laquelle les personnes travaillent.



Organisation du travail

Récemment, plusieurs études ont relié des caractéristiques de l'organisation du travail à la fréquence des comportements d'agression (Baron et Neuman, 1996; Leyman, 1996; Vézina, Dompierre, Jauvin et Edme). Les résultats de ces travaux révèlent que le manque d'autonomie dans l'organisation et l'exécution du travail, l'organisation hiérarchique trop stricte du travail, de fréquents changements organisationnels, les conflits de rôle, les emplois monotones, l'insécurité d'emploi, la sous-utilisation des capacités des travailleurs ainsi que la précarité des emplois offerts représentent des facteurs de risques. Vézina (2000) et ses collaborateurs précisent de plus que les risques de violence physique et d'intimidation seraient de 30 à 80 % plus élevés pour les personnes dont le rythme de travail dépend du travail fait par leurs collègues, qui doivent réaliser des tâches complexes ou qui manquent de temps pour réaliser leur travail (Jauvin, Vézina, Dompierre et Edme, soumis). Les mêmes risques seraient à prévoir pour les employés ne pouvant prendre leurs pauses quand ils le désirent ou qui ne contrôlent pas la cadence ou la vitesse de travail (Vézina, 2000). Soulignons aussi que ces facteurs de risque auraient un plus grand impact dans le secteur public ou dans une grande organisation (Jauvin, Vézina, Dompierre et Edme).

Plusieurs études ont relié des caractéristiques de l'organisation du travail à la fréquence des comportements d'agression.

Les conditions environnementales de travail inappropriées (chaleur, humidité, éclairage, qualité de l'air, salubrité, espace de travail, niveau de bruit et achalandage) constitueraient aussi des irritants susceptibles de déclencher des agressions (Anderson, Anderson et Deuser, 1996; Cohn et Rotten, 1997; Courcy et Savoie, 2004).

La qualité des relations

La qualité des relations établies dans les milieux de travail et la façon dont les personnes traitent leurs collaborateurs au quotidien s'avèrent de puissants prédicteurs de la violence au travail (Courcy, Savoie et Brunet, 2003). Les travailleurs réagissent rapidement et parfois agressivement à un mauvais traitement, à un manque de considération ou à une gestion inadéquate des différends (Bies et Tripp, 1996; Skarlicki et Folger, 1997). C'est le principe de réciprocité connu autrefois sous l'appellation « loi du talion ». Quelques études ont permis d'établir des liens clairs entre la qualité des relations que les membres entretiennent au travail et la fréquence des agressions observées dans ces milieux.

D'une part, la qualité perçue de la supervision s'avère un facteur significatif pour expliquer l'emploi de violence verbale par des subalternes à l'égard de leur superviseur (Hagedoorn, Van Yperen, Van De Vliert et Buunk, 1999). Cette relation serait d'autant plus forte que les subalternes ne font pas confiance à leur superviseur et jugent que leur relation avec celui-ci est peu efficace (Courcy et Savoie, 2004). D'ailleurs, l'impartialité et l'utilisation souple du statut par le supérieur immédiat, telles que perçues par les subordonnés, sont négativement liées à l'émission de comportements d'atteinte à l'intégrité psychologique ou de malveillance de la part de ces derniers (Le Brock, 2004).

La seule présence de conflits dans les unités de travail est associée par ailleurs à la fréquence d'agressions entre travailleurs (Chen et Spector, 1992). Qui plus est, comme le mentionne Thomas (1992), si les conflits sont mal gérés, ils peuvent dégénérer rapidement et se transformer en guerre ouverte entre les belligérants. À cet égard, le style de gestion de conflits adopté par le superviseur serait un prédicteur important des agressions de subalternes à leur égard. En effet, les superviseurs évitant les conflits ou préférant s'accommoder à la position de leurs subalternes avec qui ils sont en conflits susciteraient davantage d'agression chez leurs subordonnés (Aquino, 2000).

Le climat de travail, la culture et la justice organisationnelle

Selon des études réalisées sur le climat de travail, la fréquence des agressions serait fortement liée à la perception qu'ont les travailleurs de la façon dont ils sont traités et gérés (Courcy, Savoie et Brunet, 2003). Les réactions agressives des employés seraient encore plus exacerbées si la relation avec le supérieur immédiat est mauvaise et s'ils sont eux-mêmes peu engagés envers l'organisation (Courcy et Savoie, 2004). Au cœur des composantes du climat de travail, des défaillances en termes de respect et de considération interpersonnels, d'autonomie, de mobilisation et de relations intergroupes s'avèrent des variables significativement liées à la fréquence des actes de violence (Courcy, Savoie et Brunet, 2003; Courcy et Savoie, 2004).

Une étude sur les cultures groupales indique que les milieux caractérisés par une vive compétition entre les membres et de nombreux conflits interpersonnels sont liés à une plus grande fréquence des conduites violentes. À l'inverse, une culture où la coopération entre les membres est valorisée s'associe avec une plus faible fréquence des comportements de violence au travail (Dion, Quenneville, Brunet et Savoie, 2000). La banalisation de la violence, élément omniprésent dans la culture de certaines organisations, constitue également un prédicteur important et souvent oublié des conduites violentes. Cette tolérance, si elle devient un

élément culturel, peut constituer un puissant prédicteur de la violence (Robinson et O'Leary-Kelly, 1998), puisque l'adoption de telles conduites engendrerait la multiplication des actes violents chez les autres travailleurs.

Les travaux portant sur le sentiment de justice organisationnelle indiquent clairement que des travailleurs rapportent davantage d'agressions dans leur milieu lorsqu'ils perçoivent que la prise de décisions importantes les concernant est effectuée de façon arbitraire et sans les consulter et est appliquée sans égard ou justification satisfaisante, laissant présumer du favoritisme (Baron, Neuman et Geddes, 1999). Pour leur part, les iniquités salariales seraient également associées à l'émission de conduites violentes mais de façon moindre lorsque les travailleurs perçoivent les prises de décisions comme étant justes (Skarlicki et Folger, 1997). Sur la base de ces résultats, c'est donc sur les facteurs de risque organisationnel que l'attention des chercheurs se porte actuellement.

Que tirer d'une décennie de recherche ?

En fait, ce parcours de l'étude des facteurs de risque de la violence au travail ramène invariablement à une équation fondamentale, celle de Lewin (1951) sur la prédiction des conduites individuelles au travail : $C = f(P \times E)$. Cette équation stipule que le comportement (C) sera fonction (f) à la fois de la personne (P) et de l'environnement (E) dans lequel elle évolue. Cette dernière assertion invite désormais les chercheurs à intégrer à la fois les facteurs de risque individuels et organisationnels dans leur étude de prédiction des comportements de violence au

travail. Pour les praticiens, cette tangente les convie à considérer à la fois les conditions environnementales tels l'organisation du travail et le climat mais également les perceptions et les aspirations des individus impliqués dans les épisodes de violence. La clé réside donc dans une compréhension préalable de la dynamique des individus et de leur organisation avant de poser les balises d'une intervention structurée de prévention ou de correction des cas de violence au travail.

François Courcy est psychologue et professeur agrégé au Département de psychologie de l'Université de Sherbrooke, secteur psychologie organisationnelle. Depuis six ans, ses travaux de recherche portent sur la violence et la prédiction des comportements antisociaux au sein des organisations. Il intervient également à titre de conférencier sur ces problématiques auprès d'organisations québécoises.

Le présent texte est une version abrégée et mise à jour de l'article paru dans la revue *Canal-PSY* de l'Université de Lyon 2, n° 69.

Pour accéder aux références bibliographiques, nous vous invitons à consulter le site Internet de l'Ordre des psychologues du Québec, www.ordrepsy.qc.ca/membres.html, sous la rubrique Publications - Psychologie Québec.

Lectures complémentaires

- Chappell, D., et Di Martino, V. (2000). *Violence at Work*, 2^e éd. Genève, International Labour Office.
- Courcy, Savoie et Brunet (éd.) (2004). *Violences au travail : diagnostic et prévention*. Montréal, Presses de l'Université de Montréal.
- Kelloway, E. K., Barling, J., et Hurrell, J. J. Jr. (éd.) (2006). *Handbook of Workplace Violence*. Thousand Oaks, Sage Publications.

La banalisation de la violence constitue un élément prédicteur important et souvent oublié des conduites violentes.

Démystifier les troubles de comportement en pédopsychiatrie

Approche diagnostique et thérapeutique

Conférencier invité
Dr Joseph Biederman, Harvard Medical School



Institut
Philippe-Pinel
de Montréal

Le 19 janvier 2007

Information
Chantal Forget
Tél.: 514-648-8461 poste 639
Courriel : c.forget@ssss.gouv.qc.ca
Site : www.pinel.qc.ca