

## ANALYSE D'UNE SITUATION DE HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL

# Déborder la relation « bourreau-victime »



Par  
**Michel Vézina**  
et **Julie Dussault**

**L**E 1<sup>er</sup> JUIN 2004 entraînent en vigueur au Québec des dispositions législatives visant à contrer le harcèlement psychologique au travail. Saluées comme avant-gardistes en Amérique du Nord, ces mesures reconnaissent notamment à tout salarié le droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique et obligent l'employeur à prendre les moyens raisonnables pour prévenir une telle conduite et la faire cesser lorsqu'elle est portée à sa connaissance. Le texte de loi prévoit également des recours pour le salarié qui se croit victime de harcèlement psychologique auprès d'un organisme public, la Commission des normes du travail, laquelle peut, après enquête, rendre toute décision pour faire cesser le harcèlement et compenser la victime pour les préjudices qu'elle a subis.

Tel que libellé, le texte de loi vise à protéger la victime d'une atteinte à sa dignité ou à son intégrité psychologique ou physique, et à empêcher une dégradation de son milieu de travail. Même s'il est nécessaire, d'un point de vue juridique, que les mesures portent sur la protection individuelle des victimes, on ne peut penser endiguer ce fléau en ne s'appuyant que sur une approche centrée sur l'individu. Aussi, au-delà d'une approche « bourreau-victime » à courte vue, la prévention du harcèlement psychologique au travail passe-t-elle par l'analyse et l'élimination des facteurs organisationnels et des éléments culturels qui sont propices à l'émergence de comportements violents entre membres d'une même organisation de travail.

Le rôle prépondérant de ces facteurs a d'ailleurs été souligné par de nombreux auteurs (Einarsen et Raknes, 1997; Johnson et Indvik, 1994; Vézina, 2000; Hirigoyen, 2001) et confirmé empiriquement par plusieurs autres (Baron et Newman, 1996; Björkqvist *et al.*, 1994; Barrett *et al.*, 1997; Barling, 1996 et Leyman, 1996). De plus, l'émergence de comportements antisociaux au travail est souvent associée aux transformations qu'a connues le travail au cours des dernières décennies (Elliott et Jarrett, 1994; Dejours, 1999; De Gaulejac, 2005).

## Les facteurs organisationnels propices

Les principales dimensions de l'organisation du travail qui ont été reliées au harcèlement psychologique concernent l'intensification du travail, la faiblesse de l'autorité hiérarchique et la précarisation du lien d'emploi.

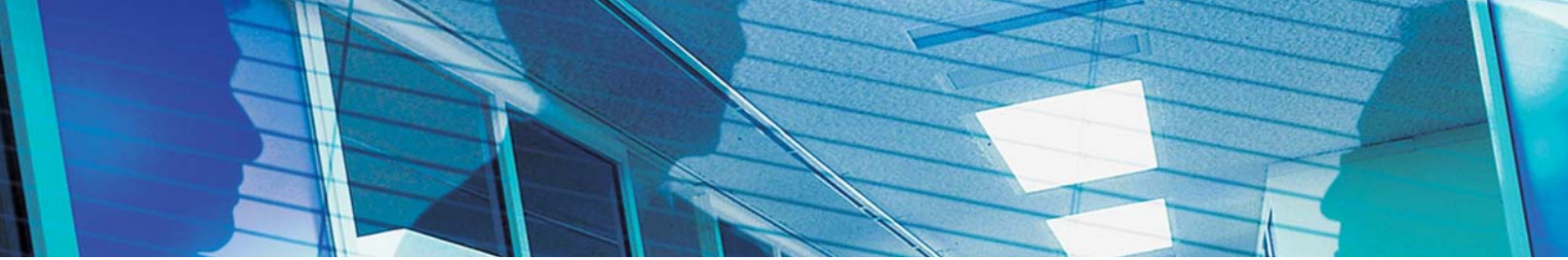
### L'intensification du travail

La mondialisation et la « financiarisation » de l'économie, de même que les développements technologiques, ont amené une pression accrue sur les gestionnaires qui l'ont relayée aux travailleurs, à travers de nouvelles formes d'organisation du travail. Cette pression vers de plus en plus de production avec de moins en moins de ressources crée une tension dans les rapports sociaux au travail, tension qui peut entraîner des excès de langage ou même des comportements violents. Il s'agit d'une forme de déplacement de la tension qui est ainsi évacuée, non pas sur l'employeur, mais sur d'autres travailleurs. De Gaulejac (2005) affirme même que « la majorité des employés se sentent individuellement harcelés parce qu'ils sont collectivement soumis à une pression intense. Mais faute de pouvoir intervenir sur les méfaits de l'organisation du travail, ils s'agressent entre eux, jusqu'à s'en prendre à eux-mêmes... » (p. 185).

Ce travail dans l'urgence avec un sous-effectif chronique est souvent encouragé par la rémunération au mérite ou par l'évaluation individuelle des performances. Dans un contexte où la fin (de meilleurs résultats) justifie les moyens, on ne s'embarrasse pas de considérations éthiques, ce qui n'est pas sans avoir un impact négatif sur le maintien des solidarités au travail. Certains types d'organisation transforment ainsi des collectifs de travail en collectifs d'individus, transformation qui favorise la mise en concurrence des personnes, la désignation de boucs émissaires et la persécution collective des sujets trop faibles pour s'adapter aux nouvelles réalités de la productivité (Vannereau, 2004).

### La faiblesse de l'autorité hiérarchique

L'insécurité des gestionnaires ou leur méconnaissance des difficultés du travail réel peut les amener à adopter une position de retrait par rapport à l'équipe de travail dont ils sont responsables. Cette distanciation peut même être justifiée sous prétexte d'autonomisation et de responsabilisation des salariés (Vannereau, 2004). Ainsi,



nombreux sont les cadres de premier niveau qui passent de plus en plus de temps dans leur bureau à effectuer des tâches administratives plutôt que d'être dans l'unité de travail avec leurs subordonnés. Cet éloignement est propice à l'émergence d'un pouvoir parallèle au sein de l'organisation (la nature ayant horreur du vide) et à la naissance de clans souvent à l'origine d'abus de pouvoir et de situations conflictuelles au sein des équipes de travail sous tension. Or, des conflits non ou mal gérés (notamment par un gestionnaire trop peu présent) constituent un terreau fertile à l'émergence du harcèlement psychologique au travail (Hirigoyen, 2001).

Une autre forme de distanciation ou d'inertie de la direction a été observée dans une étude que nous réalisons présentement auprès des agents en services correctionnels québécois (Vézina *et al.*, 2003). Elle consiste à minimiser l'intervention des gestionnaires dans le processus de sélection des agents et à donner à ces derniers un minimum de formation nécessaire à l'exercice de leur travail. Confrontés à des individus qui ne maîtrisent pas les rudiments du métier, les agents en poste participent à une épuration indirecte des candidats jugés moins sécuritaires, en poussant ceux-ci à s'autoexclure (démissionner), par le recours à des formes de harcèlement diverses qui deviennent à la longue insupportables.

### La précarisation du lien d'emploi

La précarisation de l'emploi, de même que le recours à la sous-traitance et à une main-d'œuvre intérimaire, participent à la destruction des solidarités en milieu de travail, et cette désolidarisation favorise l'émergence de harcèlement psychologique au travail (Dejours, 1999). La juxtaposition de personnel relevant d'employeurs différents peut, en effet, entraîner des divergences et même des conflits sur les façons de faire le travail, en raison notamment de compétences inégales ou de règles de métier différentes. De plus, la peur de perdre son emploi peut générer un contexte de lutte pour la survie où tous les coups bas sont permis et où le chacun pour soi fait partie des nouvelles règles du jeu.

### Les éléments culturels propices

Les éléments culturels font référence aux normes et aux valeurs propices à l'éclosion du harcèlement psychologique en milieu de travail. Trois d'entre eux méritent une attention particulière. Il s'agit de la banalisation ou de la négation du phénomène, de la tolérance aux incivilités et de l'iniquité ou de l'injustice en milieu de travail.

#### La banalisation ou la négation du harcèlement psychologique

On peut souvent lier la tolérance ou la normalisation du harcèlement psychologique en milieu de travail à la banalisation ou à la négation du phénomène. « Ce n'est pas pire ici qu'ailleurs, c'est un

phénomène de société qui est présent partout », disent souvent des salariés ou du personnel de direction. Il s'agit en fait d'une stratégie défensive pour ne pas porter l'odieux de l'inaction ou encore pour la justifier.

La normalisation du harcèlement psychologique peut également être liée à la transgression de normes implicites dans le milieu. Dans le contexte de la recherche en cours en milieu correctionnel québécois (Vézina *et al.*, 2003), nous avons pu noter que le non-respect de certaines règles, par exemple en dénonçant un collègue ou en témoignant contre un autre agent, ou encore en faisant preuve de favoritisme ou d'une trop grande familiarité avec les détenus, pouvait s'accompagner de comportements hostiles et même violents envers les agents responsables de ces manquements au code d'honneur.

On comprend que, dans un tel contexte, il soit difficile pour la victime et même pour un témoin de dénoncer son agresseur, de peur notamment des représailles qui pourraient s'ensuivre. Participant tous au jeu de la compétition, tout comme adhérant tous aux mêmes règles implicites du milieu, les employés « témoins » d'actes de violence peuvent en venir à avoir recours à la stratégie des « œillères volontaires » (Molinier, 2005), à instaurer une complicité collective, à s'adapter à la banalité du mal, à ne plus le dénoncer et même à y participer (Dejours, 1999).

#### La tolérance aux incivilités

On entend par « incivilités » au travail « des comportements déviants de faible intensité dont l'intention de blesser est ambiguë, en violation des normes de respect mutuel du milieu » (Lim et Cortina, 2005). La tolérance au manque de respect envers les autres peut prendre différentes formes selon les milieux de travail et selon l'importance des valeurs morales qui les caractérisent. Le caractère ambigu de l'intention derrière les gestes ou les paroles peut se manifester par exemple sous forme de moqueries sur l'orientation sexuelle ou sur la nationalité de quelqu'un ou encore de critiques sur le travail fait. La tolérance aux incivilités peut conduire à une spirale de comportements agressifs d'intensité croissante (Anderson et Pearson, 1999).

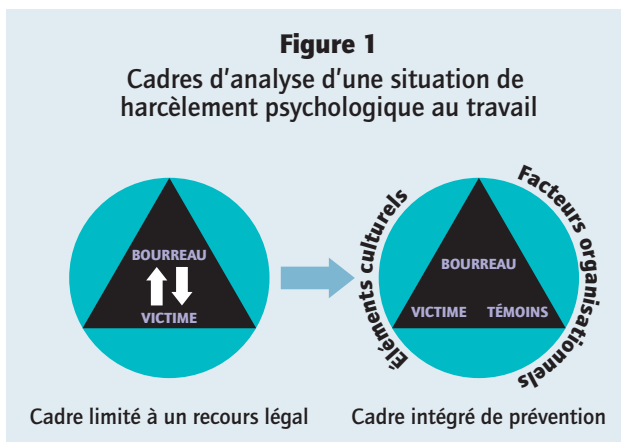
#### L'iniquité ou l'injustice

La perception de la part des travailleurs d'être traités de façon inéquitable ou injuste tant de la part de la direction que des collègues, notamment au regard de la charge de travail, des perspectives de promotion ou encore de la gestion disciplinaire, génère de la frustration et engendre des manifestations de violence au travail (Hoad, 1993). Lorsque cette tolérance à l'injustice ou à l'iniquité en vient à faire partie intégrante d'une norme implicite du milieu, il devient alors très difficile de corriger la situation.

Dans notre étude auprès des agents en services correctionnels québécois (Vézina *et al.*, 2003), nous avons pu constater que la frustration engendrée par le favoritisme (notamment dans l'attribution des heures aux différents membres du personnel sur appel) fait naître entre eux des comportements que l'on peut qualifier de violents. Ils font ainsi payer à leurs collègues les fautes commises par la gestion.

### Éliminer les conditions favorisant le harcèlement

Comme on peut le constater, il faut adopter, dans l'analyse d'une situation de harcèlement psychologique au travail, un cadre qui dépasse la relation « bourreau-victime » pour intégrer les dimensions organisationnelles et culturelles à l'œuvre (voir la figure ci-contre).



À l'instar de la technique de l'arbre des causes utilisée dans l'investigation d'un accident de travail (Monteau, 2005), il faut, dans l'analyse d'une situation de harcèlement psychologique, pousser notre réflexion au-delà des causes qui semblent les plus évidentes et qui sont souvent réduites à un simple conflit de personnalités ou à la présence malheureuse d'un pervers narcissique dans le milieu. Le cadre d'analyse doit donc viser à inclure les causes plus indirectes du phénomène, c'est-à-dire les lacunes dans le système de gestion. Il importe donc d'aller au-delà de l'identification du harceleur pervers pour identifier aussi, comme le dit Davezies (2004), l'organisation pervertie, celle qui constitue un terrain propice au développement de comportements pervers, celle « dont les contradictions favorisent la transgression des règles communes, la subversion des rôles et des fonctions, le discrédit de la vérité » (p. 516). Aussi, dans une perspective de prévention véritable, les intervenants confrontés à une situation de harcèlement psychologique au travail sont-ils invités à adopter une approche qui va

au-delà de la séparation des protagonistes, pour s'attaquer à une tâche beaucoup plus complexe : soit celle de modifier le terrain fertile ou propice à l'émergence du phénomène.

*Michel Vézina, FRCP, est médecin spécialiste en santé communautaire à l'Institut national de santé publique du Québec et membre de l'équipe de Recherches sur les impacts psychologiques, organisationnels et sociaux du travail (RIPOST). Il est aussi professeur titulaire au département de médecine sociale et préventive de l'Université Laval.*

*Julie Dussault est candidate au doctorat en sociologie à l'Université Laval et membre de l'équipe de recherche RIPOST.*

Ce texte est tiré du magazine *Pistes* (vol. 7, n° 3), [www.pistes.uqam.ca](http://www.pistes.uqam.ca).

#### Bibliographie

- Anderson, L. M., et Pearson, C. M. (1999). « Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace ». *Academy of Management Review*, vol. 24, n° 3, p. 452-471.
- Barling, J. (1996). « The prediction, experience, and consequences of workplace violence ». Dans Vandenberg, G. R., et Bulatao, E. Q. (éd.). *Violence on The Job : Identifying Risks and Developing Solutions*. Washington, American Psychological Association, p. 29-49.
- Baron, R. A., et Newman, J. H. (1996). « Workplace violence and workplace aggression : Evidence on their relative frequency and potential causes ». *Aggressive Behavior*, vol. 22, n° 3, p. 161-173.
- Barrett, K. E., Riggart, T. F., et Flowers, C. R. (1997). « Violence in the workplace : preparing for the age of rage ». *Journal of Rehabilitation Administration*, vol. 21, n° 3, p. 171-188.
- Björkqvist, K. *et al.* (1994). « Aggression among university employees ». *Aggressive Behavior*, vol. 20, p. 173-184.
- Davezies, P. (2004). « Le harcèlement moral : organisation du travail ou perversion narcissique? » Dans : Documents pour le médecin du travail, n° 100, 4<sup>e</sup> trimestre, Institut national de recherche et de sécurité (INRS), Paris, p. 515-516.
- De Gaulejac, V. (2005). *La société malade de la gestion : Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Paris, Seuil.
- Dejours, C. (1999). « Violence ou domination? » *Travailler*, 3, p. 11-29.
- Einarsen, S., et Raknes, B. I. (1997). « Harassment in the workplace and the victimization of men ». *Violence and Victims*, vol. 12, n° 3, p. 247-263.
- Elliott, R. H., et Jarrett, D. T. (1994). « Violence in the workplace : the role of human resource management ». *Public Personnel Management*, vol. 23, n° 2, p. 287-299.
- Hirigoyen, M.-F. (2001). *Malaise dans le travail : Harcèlement moral – démanteler le vrai du faux*. Paris, La Découverte et Syros.
- Hoad, C. D. (1993). « Violence at work : Perspectives from research among 20 British employers ». *Security Journal*, 4, p. 64-86.
- Jauvin, N. *et al.* (2003). « Recherche sur les effets du travail en détention sur l'absentéisme au travail, la santé et la sécurité du personnel. Volet qualitatif, section B : Analyse psychodynamique des entrevues ». RIPOST, CSSS Vieille-Capitale, [www.cssvc.qc.ca/publications/doc/RIPOST/RQualitatifASCSecB.pdf](http://www.cssvc.qc.ca/publications/doc/RIPOST/RQualitatifASCSecB.pdf)
- Johnson, P. R., et Indvik, J. (1994). « Workplace violence : An issue of the nineties ». *Public Personnel Management*, vol. 23, n° 4, p. 515-523.
- Leymann, H. (1996). *Mobbing : la persécution au travail*. Paris, Seuil.
- Lim, S., et Cortina, L. M. (2005). « Interpersonal mistreatment in the workplace : the interface and impact of general incivility and sexual harassment ». *Journal of Applied Psychology*, vol. 90, n° 3, p. 483-496.
- Moliner, P. (2005). *Perspectives actuelles en psychodynamique du travail : les nouvelles formes de servitude*. Acte de conférence. Université Laval, mai 2005.
- Monteau, M. (2005). « L'analyse des accidents ». Dans Bureau international du travail. *Encyclopédie de la santé et de la sécurité au travail*. Genève, p. 57.22-57.27, [www.ilo.org/public/french/protection/safework/cis/products/encyclo/pdf/index.htm](http://www.ilo.org/public/french/protection/safework/cis/products/encyclo/pdf/index.htm)
- Vannereau, J. (2004). « Pour comprendre la contradiction entre les discours et les pratiques de management ». *Carriéologie*, vol. 9, n° 3, p. 1-11.
- Vézina, M. (2000). « Les dimensions organisationnelles de la violence au travail ». *Le Médecin du Québec*, vol. 35, n° 3, p. 137-138.