



Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé

7-3 | 2005

Harcèlement psychologique au travail : pistes pour une meilleure compréhension et prise en charge

Au-delà de la relation « bourreau-victime » dans l'analyse d'une situation de harcèlement psychologique au travail

Beyond the « bully-victim » relationship in the analysis of a workplace psychological harassment situation

Mas allá de la relación verdugo-víctima en el análisis de una situación de acoso psicológico en el trabajo

Michel Vézina et Julie Dussault



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/pistes/3155>

DOI : 10.4000/pistes.3155

ISSN : 1481-9384

Éditeur

Les Amis de PISTES

Édition imprimée

Date de publication : 1 novembre 2005

Référence électronique

Michel Vézina et Julie Dussault, « **AU-DELÀ DE LA RELATION « BOURREAU-VICTIME » DANS L'ANALYSE D'UNE SITUATION DE HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL** », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* [En ligne], 7-3 | 2005, mis en ligne le 01 juin 2017, consulté le 19 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/pistes/3155> ; DOI : 10.4000/pistes.3155

Ce document a été généré automatiquement le 19 avril 2019.



Pistes est mis à disposition selon les termes de la licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International.

Au-delà de la relation « bourreau-victime » dans l'analyse d'une situation de harcèlement psychologique au travail

Beyond the « bully-victim » relationship in the analysis of a workplace psychological harassment situation

Mas allá de la relación verdugo-víctima en el análisis de una situación de acoso psicológico en el trabajo

Michel Vézina et Julie Dussault

- 1 Le premier 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.
- 2 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.

- 3 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 coll., 1994 ; Barrett et coll., 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 Janett, 1994 ; Dejours, 1999 ; De Gaulejac, 2005).

1. Les facteurs organisationnels propices au harcèlement psychologiques

- 4 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.

1.1 L'intensification du travail

- 5 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 en s'en prenant à 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).

- 6 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).

1.2 La faiblesse de l'autorité hiérarchique

- 7 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).

- 8 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 coll. 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.

1.3 La précarisation du lien d'emploi

- 9 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, désolidarisation qui 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.

2. Les éléments culturels propices au harcèlement psychologique

- 10 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.

2.1 La banalisation ou la négation du harcèlement psychologique

- 11 La tolérance ou la normalisation du harcèlement psychologique en milieu de travail est souvent à placer en lien avec la banalisation ou la négation du phénomène.
- « Ce n'est pas pire ici qu'ailleurs, c'est un phénomène de société qui est présent partout »
- 12 entendons-nous souvent dire 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.

- 13 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 coll., 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.
- 14 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 la dénoncer et même à y participer (Dejours, 1999).

2.2 La tolérance aux incivilités

- 15 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).
- 16 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).

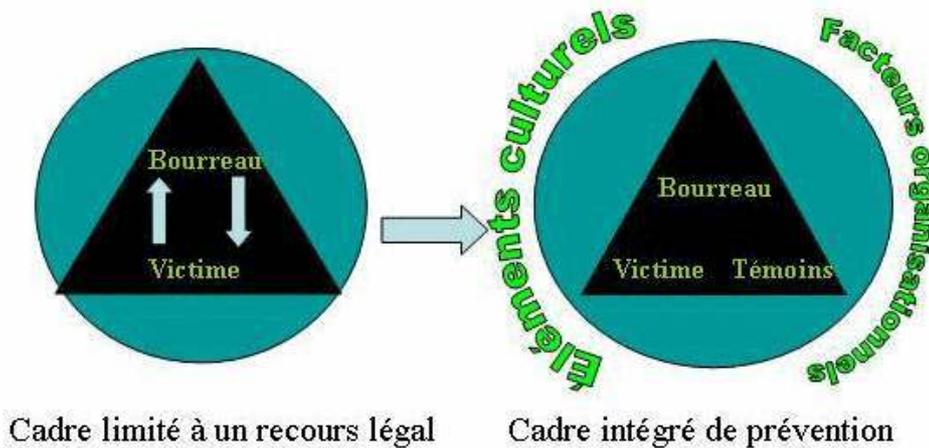
2.3 L'iniquité ou l'injustice

- 17 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 un niveau de 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.
- 18 Dans notre étude auprès des agents en services correctionnels québécois (Vézina et coll., 2003), nous avons pu constater que la frustration engendrée par le favoritisme (notamment dans l'attribution des heures entre le 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.

3. Conclusion

- 19 Comme on peut le constater, il faut adopter, dans l'analyse d'une situation de harcèlement psychologique au travail, un cadre qui déborde la relation « bourreau-victime » pour intégrer les dimensions organisationnelles et culturelles à l'œuvre (voir figure 1).

Figure 1. Cadres d'analyse d'une situation de harcèlement psychologique au travail



- 20 À l'instar de la technique de l'arbre des causes utilisée dans l'investigation d'un accident de travail (Monteau, M., 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, soit 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 Davezie (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 séparer les protagonistes en présence, pour s'attaquer à une tâche beaucoup plus complexe, soit celle de modifier le terreau fertile ou propice à l'émergence du phénomène.

BIBLIOGRAPHIE

- Anderson, L.M., Pearson, C.M. (1999). Tit for tat ? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of management review*, 24, 3, 452-471.
- Barling, J. (1996). The prediction, experience, and consequences of workplace violence. In : VandenBos, G.R. (Ed), Bulatao, E.Q. (Ed) et coll. *Violence on the job : Identifying risks and developing solutions*. Washington : American Psychological Association, 29-49.
- Baron, R.A., Newman, J.H. (1996). Workplace violence and workplace aggression : Evidence on their relative frequency and potential causes. *Aggressive Behavior*, 22, 3, 161-173.
- Barrett, K.E., Riggart, T.F., Flowers, Carl, R. (1997). Violence in the workplace : preparing for the age of rage. *Journal of Rehabilitation Administration*, 21, 3, 171-188.
- Björkqvist, K. et coll. (1994). Aggression among university employees. *Aggressive Behavior*, 20, 173-184.
- Davezies, P. (2004). *Le harcèlement moral : organisation du travail ou perversion narcissique ?* Dans : Documents pour le médecin du travail, n° 100, 4^e 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 dominisation ? *Travailler*, 3, 11-29.
- Einarsen, S., Raknes, B.I. (1997). Harassment in the workplace and the victimization of men. *Violence and Victims*, 12, 3, 247-263.
- Elliott, R.H., Jarrett, D.T. (1994). Violence in the workplace : the role of human resource management. *Public personnel management*, 23, 2, 287-299.
- Hirigoyen, M.-F. (2001). *Malaise dans le travail : Harcèlement moral - démêler le vrai du faux*. Paris : Éditions La Découverte et Syros.
- Hoad, C.D. (1993). Violence at work : Perspectives from research among 20 British employers. *Security Journal*, 4, 64-86.
- Johnson, P.R., Indvik, J. (1994). Workplace violence : An issue of the nineties. *Public Personnel Management*, 23, 4, 515-523.
- Lim, S., Cortina, L.M. (2005). Interpersonal mistreatment in the workplace : the interface and impact of general incivility and sexual harassment. *Journal of Applied Psychology*, 90, 3, 483-496.
- Molinier, 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. In : Encyclopédie de la santé et de la sécurité au travail, Bureau International du Travail (BIT), Genève, pages 57.22-57.27, 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. *Carrièreologie*, 9, 3, 1-11.

Vézina, M. (2000). Les dimensions organisationnelles de la violence au travail. *Le Médecin du Québec*, 35, 3, 137-138.

Vézina, M., Jauvin, N., Dussault, J., Malenfant, R., Bourbonnais, R., April, M. (2003). *Recherche sur les effets du travail en détention sur l'absentéisme au travail, la santé et la sécurité du personnel. Volet qualitatif: entrevues individuelles et de groupe*. Rapport court : Faits saillants d'analyse, conclusions et recommandations. RIPOST, CLSC-CHSLD Haute-Ville-Des-Rivières. <http://www.csssvc.qc.ca/telechargement.php?id=45>

RÉSUMÉS

Des dispositions législatives ont été adoptées dans plusieurs pays, afin de contrer le harcèlement psychologique au travail. Même s'il est souvent 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 véritable du harcèlement psychologique au travail passe-t-elle par l'analyse et l'élimination des facteurs organisationnels et des éléments culturels qui constituent un terreau fertile ou propice à l'émergence de comportements violents entre membres d'une même organisation de travail. Ces facteurs sont notamment l'intensification du travail, la faiblesse de l'autorité hiérarchique et la précarisation du lien d'emploi, de même que la banalisation ou la négation du phénomène, la tolérance aux incivilités et l'iniquité ou l'injustice en milieu de travail. À l'instar de la technique de l'arbre des causes utilisée dans l'investigation d'un accident de travail, les intervenants confrontés à une situation de harcèlement psychologique au travail sont invités à adopter une approche qui va au-delà des évidences premières, pour s'attaquer aux causes plus indirectes du phénomène, soit les lacunes dans le système de gestion.

Legislation has been adopted in several countries to counter psychological harassment in the workplace. Even if it is often necessary, from a legal standpoint, that the means involve the personal protection of victims, more than a person-centred approach must be considered for stopping this wrong. Also, beyond a « bully-victim » approach, in the short view, real prevention of workplace psychological harassment is achieved by analyzing and eliminating organizational factors and cultural aspects that constitute a fertile breeding ground for the emergence of violent behaviours between members of the same work organization. These factors are mainly intensification of the work, weakness of the hierarchical authority, precariousness of the ties to employment, as well as the banalization or negation of the phenomenon, tolerance of incivility, and iniquity or injustice in the workplace. Like the fault tree used in investigating an occupational accident, professionals faced with a psychological harassment situation are encouraged to adopt an approach that goes beyond the initial findings, to deal with the more indirect causes of the phenomenon, namely deficiencies in the management system.

Varios países adoptaron disposiciones legislativas para contrarrestar el acoso psicológico en el trabajo. Si bien es frecuente, que desde un punto de vista jurídico, las medidas se dirijan a la protección individual de las víctimas, no se puede pensar en contener este fenómeno apoyándose únicamente en un abordaje centrado en el individuo. Por ello es necesario ir más allá del abordaje de corto plazo « verdugo-víctima ». La verdadera prevención del acoso psicológico en el trabajo pasa por el análisis y la eliminación de factores organizacionales y de los elementos culturales que constituyen un terreno fértil o propicio para la emergencia de comportamientos violentos entre miembros de una misma organización de trabajo. Estos factores son particularmente la intensificación del trabajo, la debilidad de la autoridad jerárquica y la

precarización del lazo de empleo, así como la banalización o la negación del fenómeno, la tolerancia a las faltas de civismo y la inequidad o la injusticia en el medio de trabajo. A semejanza de la técnica del árbol de causas utilizada en la investigación de un accidente de trabajo, el personal que interviene en una situación de acoso psicológico es invitado a adoptar un abordaje que vaya más allá de las primeras evidencias del fenómeno para atacar las causas indirectas del fenómeno, o sea las lagunas en el sistema de gestión.

INDEX

Mots-clés : harcèlement psychologique et/ou moral au travail, organisation du travail, normes du milieu, pratique de gestion

Keywords : psychological and/or moral harassment in the workplace, work organization, environment standards, management practice

Palabras claves : acoso psicológico y/o moral en el trabajo, organización del trabajo, normas del medio, prácticas de gestión

AUTEURS

MICHEL VÉZINA

Médecin spécialiste en santé communautaire, Institut national de santé publique du Québec, membre de l'équipe de recherche sur les impacts psychologiques, organisationnels et sociaux du travail (RIPOST), Centre de santé et des services sociaux de la Vieille Capitale (CSSS-VC),
Michel.Vezina msp.ulaval.ca

JULIE DUSSAULT

Candidate au doctorat en sociologie, Université Laval (Québec), membre de l'équipe RIPOST, CSSS-VC, Québec, julie.dussault ssss.gouv.qc.ca