

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Faculté d'éducation

Étude exploratoire de l'ajustement des compétences de trois travailleuses
dans un contexte de harcèlement psychologique au travail

par

Ann Rachèle Dupuis

Mémoire présenté à la Faculté d'éducation

en vue de l'obtention du grade de

Maîtres ès sciences (M. Sc)

Maîtrise en orientation professionnelle

Août 2022

© Ann Rachèle Dupuis, 2022

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Faculté d'éducation

Étude exploratoire de l'ajustement des compétences de trois travailleuses
dans un contexte de harcèlement psychologique au travail

Par

Ann Rachèle Dupuis

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Réginald Savard
Université du Québec à Montréal

Directeur de la recherche

Jean-Claude Coallier
Université de Sherbrooke

Membre du jury

Eddy Supeno
Université de Sherbrooke

Membre du jury, président

Mémoire accepté le 12 août 2022

SOMMAIRE

Les travailleuses et les travailleurs qui cherchent à résoudre le harcèlement psychologique vécu au travail composent avec différentes sources de stress ayant cours dans le contexte aversif de leur emploi. Ces sources de stress sont liées à différents facteurs de risques psychosociaux du travail qui interagissent avec la dynamique de l'organisation des ressources et des limites de la personne et de son environnement.

Ces ressources réfèrent à ce dont la personne dispose et à ce qu'elle active, consciemment ou non, pour composer avec ses propres enjeux associés au harcèlement. C'est en lien avec ses enjeux que la personne expérimente un lieu du déni de soi, car, comme on le verra au cours de ce mémoire, le harcèlement psychologique est l'antichambre de la reconnaissance et de la validation de soi.

Qui plus est, on sait que le traitement en matière de harcèlement psychologique au travail semble rarement conduire à la validation de l'expérience vécue en harcèlement psychologique. En plus, il ne semble pas, la plupart du temps, être en mesure d'offrir aux travailleuses ou aux travailleurs des moyens de faire cesser le harcèlement psychologique. En fait, on sait qu'ils sont souvent pointés du doigt comme étant responsables de leur malheur, ce qui, certes, ouvre un espace pour l'amélioration de soi, tout en risquant d'être aux prises avec ses enjeux psychologiques et socio-professionnelles s'enclenchant par une spirale d'affrontement.

Par ailleurs, on s'est rendu compte qu'il y avait même une documentation scientifique très abondante en philosophie, en psychologie, en sociologie, en administration des sciences de la

gestion et en droit permettant d'expliquer les raisons qui mènent ces travailleuses et ces travailleurs à ne pas bénéficier d'un traitement de plainte favorisant l'entente mutuelle et assurant au moins le maintien des acquis professionnels. En revanche, on a été confronté à une quasi-absence de documentation scientifique expliquant cette expérience dans une compréhension psychovocationnelle.

Ainsi, devant ces constats, on s'est d'abord questionné sur la manière dont la personne compose avec un processus de traitement des plaintes qui lui est, paradoxalement, défavorable. On s'est même questionné sur la manière dont elle se rétablit à la suite d'un tel processus. Ces questions ont mené à cerner l'objet de recherche et à en définir la question générale. On s'est donc questionné sur le phénomène de l'ajustement des compétences des travailleuses et des travailleurs à partir de l'expérience subjective pluridimensionnelle de la mobilisation de leurs ressources et des mouvements maintien-ouverture (M-O) enclenchant des mécanismes d'autorégulation et d'autoprotection pour s'adapter dans un contexte d'un harcèlement psychologique au travail.

C'est à partir de ce questionnement que l'on a construit un cadre de référence. Il reposait initialement sur deux modèles du paradigme systémique, à savoir le Modèle du développement des engagements de Kunnen et Bosma (2000, 2003, 2006; Bosma et Kunnen, 2001) et le Modèle de la dynamique des ressources et des limites personnelles et environnementales de Lecomte et Savard (2004, 2010, 2020). Ensuite, on l'a enrichi avec le Modèle interactionniste et intégratif du harcèlement psychologique au travail de Grebot (2006, 2008, 2019). Ces trois modèles sont utilisés afin d'observer l'ajustement des compétences des travailleuses et des travailleurs dans un contexte d'un harcèlement psychologique au travail.

Pour ce qui est de la méthodologie de cette recherche, le devis qualitatif a été utilisé pour identifier, décrire et comprendre l'expérience subjective pluridimensionnelle, la mobilisation des ressources personnelles et environnementales de la personne, les mouvements maintien-ouverture (M-O) et les mécanismes d'autorégulation et d'autoprotection au cours d'un harcèlement psychologique au travail. Compte tenu du cadre de référence et des contraintes liées au terrain de cette recherche, trois sujets ont participé après avoir été sélectionnés par la technique d'échantillonnage par critères. La collecte des données a été faite à partir d'un entretien semi-dirigé et d'un carnet d'observation.

L'analyse des données de l'expérience subjective pluridimensionnelle a été réalisée dans un processus de réduction phénoménologique afin d'extraire des thèmes liés à l'objet d'étude. Quatre thèmes ont ainsi été identifiés : 1) le bris du contrat social, 2) le maintien de l'emploi, 3) la conscientisation du harcèlement et 4) le projet professionnel. Par la suite, l'analyse a aussi permis de voir la dynamique récursive issue de la mobilisation des ressources et des mouvements maintien-ouverture (M-O), dans l'effort de trouver une issue positive au contexte aversif de leur emploi. On constate, en dernière analyse, que le phénomène d'ajustement des compétences dans un contexte d'un harcèlement au travail correspond à des mouvements oscillatoires maintien-ouverture (M-O), enclenchant des mécanismes d'autorégulation et d'autoprotection dans une cadre moral paradoxal affectant la santé et la sécurité psychologique des travailleuses et des travailleurs.

Pour terminer, la discussion porte sur les différentes connaissances scientifiques liées au cadre de référence permettant d'offrir une interprétation de l'ajustement des compétences dans un contexte d'un harcèlement psychologique au travail. Dans cette quête d'interprétation, on mobilise

principalement les connaissances relatives au cadre théorique des facteurs de risques psychosociaux du travail (INSPQ, 2021) ; l'Approche contextualisée de Riverin-Simard et Simard (2004); l'apport de la taxinomie des stratégies d'adaptation en gestion de carrière de Caron révisé par Vachon (2017)¹, taxinomie issue des concepts de « coping » de Lazarus et Folkman (1984), et des connaissances relatives aux affectations psychologiques liées aux traumatismes émotionnels. Ces connaissances ont également contribué à l'enrichissement du cadre de référence. Elles ont permis de mieux comprendre comment les mécanismes d'autoprotection enclenchent, dans un contexte de harcèlement au travail, une « mise en abîme psychologique » ayant des conséquences sur la santé et la sécurité des travailleuses et des travailleurs.

Pour ce qui a trait à la conclusion, l'étude met en lumière le fait que toute personne est à risque de vivre un harcèlement; ce n'est pas seulement lié aux prédispositions ou aux vulnérabilités d'une personne, comme il est commun de le croire, mais bien plus aux enjeux socioprofessionnels avec lesquels une personne peut être aux prises. Ainsi, selon la perspective intégrative du développement de carrière ou d'employabilité, l'analyse des données a permis de formuler sept constats qui semblent s'articuler au phénomène de l'ajustement des compétences au cours d'un harcèlement psychologique : 1) La croyance des participantes en la valeur morale de l'organisation, 2) L'insécurité d'emploi des participantes et la banalisation du harcèlement par l'organisation 3) Les enjeux psychologiques et socioprofessionnels des participantes, 4) Le sentiment de responsabilité des participantes, 5) L'engagement stratégique pour le maintien de la

¹ Dans ce mémoire, la taxinomie réfère à la taxinomie de la mobilisation des compétences de Vachon (2017).

cohésion interne des participantes, 6) L'espoir des participantes et 7) L'état d'impuissance des participantes.

Bien qu'a priori l'une des limites de cette recherche porte sur la qualité de la validité scientifique, principalement en raison du petit nombre de l'échantillon, il n'en demeure pas moins possible de saisir la congruence des vécus des participantes avec les écrits de la documentation scientifique. Par ce fait même, on peut prendre en considération les pistes de solution qui en ont émergé et qui peuvent servir de guide pour élaborer des recherches futures. À cet égard, on souligne l'importance des tiers professionnels pour aider les travailleuses et les travailleurs à composer avec leurs enjeux socioprofessionnels actionnés par les contraintes liées au contexte du harcèlement psychologique au travail. Il va de soi qu'une recherche sur l'efficacité de cette aide en milieu organisationnel serait pertinente pour l'avancement des connaissances dans le domaine de l'orientation pour guider la conseillère et le conseiller d'orientation organisationnel qui possède une expertise spécifique en développement de carrière en milieu de travail.

Mots-clés : travailleur, harcèlement psychologique au travail, ajustement, compétences, ressources personnelles, processus psychologique, mécanismes d'autorégulation et d'autoprotection, cohésion interne, épuisement professionnel, traumatisme, obsolescence professionnelle.

Keyword: worker, workplace harassment, adjustment, skills, personal resources, psychological process, self-regulation and self-protection mechanism, personal integrity, burn-out, trauma, professional obsolescence.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	1
PREMIER CHAPITRE. LA PROBLÉMATIQUE	9
1. LE CONTEXTE DU PROBLÈME	9
1.1 Le harcèlement psychologique au travail.....	9
1.2 La dynamique du harcèlement psychologique au travail.....	14
1.3 La gestion et traitement du harcèlement psychologique au travail	18
2. LES ENJEUX LIÉS AU HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL.....	25
2.1 La responsabilisation individuelle des travailleuses et des travailleurs	26
2.2 Les caractéristiques personnelles des travailleuses et des travailleurs	28
2.3 Les risques psychosociaux organisationnels.....	33
2.4 Les conséquences individuelles	35
3. L'AJUSTEMENT DES COMPÉTENCES DANS UN HARCÈLEMENT	40
4. LA PERTINENCE DE LA RECHERCHE.....	43
5. LA QUESTION GÉNÉRALE DE RECHERCHE.....	46
DEUXIÈME CHAPITRE. LE CADRE DE RÉFÉRENCE.....	48
1. LE PARADIGME SYSTÉMIQUE EN PSYCHOLOGIE	49
2. L'APPROCHE DES SYSTÈMES DYNAMIQUES DE L'IDENTITÉ	51
2.1 La théorie des systèmes dynamiques de l'identité.....	51
2.2 Le modèle du développement des engagements	53
3. L'APPROCHE INTÉGRATIVE EN COUSELING DE CARRIÈRE.....	58
3.1 Les perspectives intégratives en développement de carrière ou d'employabilité	59
3.2 La dynamique des ressources de la personne.....	60
3.3 Les ressources personnelles et environnementales	62
3.4 L'expérience pluridimensionnelle subjective	63
3.5 Le processus du maintien de la cohésion interne de la personne.....	64
4. L'APPROCHE INTÉGRATIVE DU HARCÈLEMENT	65
4.1 Le modèle intégratif du harcèlement	65
4.2 Les caractéristiques du harcèlement	67

4.3	Les interactions entre les caractéristiques du harcèlement	67
4.4	Les conséquences du harcèlement psychologique	68
5.	L'AJUSTEMENT DES COMPÉTENCES DANS LE HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE.....	69
5.1	Les compétences professionnelles	69
5.2	Les stratégies d'adaptation.....	72
5.3	La mobilisation des ressources pour maintenir la cohésion interne.....	74
5.4	Les mécanismes d'autorégulation et d'autoprotection.....	75
5.5	Le lien entre la menace à la cohésion interne et le harcèlement	78
6.	LES OBJECTIFS SPÉCIFIQUES DE LA RECHERCHE	79
	TROISIÈME CHAPITRE. LA MÉTHODOLOGIE	81
1.	L'APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE	81
1.1	La recherche qualitative	81
1.2	La stratégie de recherche.....	82
1.3	L'enrichissement du cadre de référence.....	85
1.4	La fiabilité des résultats	85
1.4.1	L'engagement prolongé et l'observation persistante	86
1.4.2	La triangulation	87
1.4.3	La transférabilité	89
1.4.4	La crédibilité	90
1.4.5	La confirmabilité.....	90
1.5	Les modalités de la recherche	91
1.5.1	Le terrain de recherche et la population.....	91
1.5.2	L'échantillon	92
1.5.3	Le terrain de recherche.....	94
1.5.4	Le profil des trois participantes.....	96
1.6	La collecte et l'analyse des données et la discussion.....	97
1.6.1	La collecte des données.....	97
1.6.2	L'entretien semi-dirigé.....	97
1.6.3	Le carnet d'observation.....	99
1.6.4	L'analyse des données et la discussion	100

2.	LE DEVIS DU « DESIGN PHÉNOMÉNOLOGIQUE ».....	101
2.1	La mise en parenthèse des données.....	102
2.2	La révision des données	104
2.3	La réduction phénoménologique.....	105
2.4	L'extraction en unités de sens.....	106
2.5	L'identification des thèmes	107
2.6	La présentation des thèmes	107
2.7	L'analyse au sein d'un seul sujet	107
2.8	L'analyse croisée des participantes.....	108
3.	LA SYNTHÈSE DU DEVIS	108
4.	LES CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES	110
4.1	Le certificat d'éthique	110
4.2	Le respect de la confidentialité et les mesures préventives	110
4.3	Le consentement libre et éclairé.....	112
	QUATRIÈME CHAPITRE. RÉSULTATS.....	113
1.	LA RÉDUCTION PHÉNOMÉNOLOGIQUE.....	113
1.1	La réduction phénoménologique en unités de sens.....	113
1.2	La réduction phénoménologique en sous-thèmes	114
1.3	Présentation de l'analyse des données	118
1.3.1	La description de l'expérience subjective	119
1.3.2	La description de la mobilisation des ressources	120
1.3.3	La description du mouvement, maintien-ouverture (M-O).....	120
2.	LE PORTRAIT DE L'AJUSTEMENT DES COMPÉTENCES DES PARTICIPANTES.....	122
2.1	La fiche technique.....	122
2.2	Les vignettes des participantes.....	122
2.3	La vision d'ensemble des vécus socioprofessionnels liés au harcèlement	124
2.4	L'expérience subjective en contexte de harcèlement.....	128
2.4.1	La dimension contextuelle liée au bris du contrat social	128
2.4.2	La dimension contextuelle liée au maintien d'emploi	133
2.4.3	La dimension relationnelle liée au maintien d'emploi.....	133

2.4.4	La dimension comportementale liée au maintien d'emploi	138
2.4.5	La dimension somatique liée au maintien d'emploi	140
2.4.6	La dimension cognitive liée au maintien d'emploi	141
2.4.7	La dimension affective liée au maintien d'emploi	143
2.4.8	La dimension contextuelle liée à la conscientisation du harcèlement.....	144
2.4.9	La dimension relationnelle liée à la conscientisation du harcèlement	145
2.4.10	La dimension comportementale liée à la conscientisation du harcèlement .	146
2.4.11	La dimension somatique liée à la conscientisation du harcèlement.....	147
2.4.12	La dimension cognitive liée à la conscientisation du harcèlement	149
2.4.13	La dimension affective liée à la conscientisation du harcèlement	152
2.4.14	Les dimensions émotivo-cognitivo-comportementales liées au projet d'emploi	154
2.5	La mobilisation des ressources de la personne en contexte de harcèlement.....	155
2.5.1	Le niveau de l'engagement envers soi	156
2.5.2	Le niveau de l'engagement harmonieux	157
2.5.3	Le niveau de l'engagement à la confrontation	160
2.5.4	Le niveau de l'engagement à l'affrontement	161
2.6	Le mouvement, maintien et ouverture, dans un contexte de harcèlement	163
2.6.1	Le mouvement ouverture-actif.....	164
2.6.2	Le mouvement ouverture-passif.....	165
2.6.3	Le mouvement ouverture-passif et maintien-actif	165
2.6.4	Le mouvement maintien-passif vers ouverture-passif	166
3.	LES CONSTATS DU PORTRAIT DE L'AJUSTEMENT DES COMPÉTENCES DES PARTICIPANTES ..	167
	CINQUIÈME CHAPITRE. DISCUSSION	169
1.	L'EXPÉRIENCE SUBJECTIVE ET L'AJUSTEMENT DES COMPÉTENCES	170
1.1	La croyance en la valeur morale de l'organisation	171
1.2	L'insécurité d'emploi et la banalisation du harcèlement par l'organisation	174
1.3	Les enjeux psychologiques et socioprofessionnels des participantes	178
2.	LES RESSOURCES MOBILISÉES ET L'AJUSTEMENT DES COMPÉTENCES	181
2.1	Le sentiment de responsabilité des participantes	181

2.2	L'engagement stratégique pour le maintien de la cohésion interne des participantes	184
2.2.1	Les ressources liées à l'engagement	184
2.2.2	Les stratégies liées à l'ajustement	189
3.	LE MOUVEMENT MAINTIEN-OUVERTURE DANS LE HARCÈLEMENT	197
3.1	L'espoir des participantes	197
3.2	L'impuissance des participantes	201
3.2.1	L'état de stress des participantes	209
3.2.2	L'état d'obsolescence professionnelle des participantes.....	210
3.2.3	L'état de traumatisme des participantes	211
4.	LA DISCUSSION GÉNÉRALE	213
4.1	Le portrait global de l'ajustement des compétences	214
4.2	La représentation schématique de l'ajustement des compétences	218
	CONCLUSION	222
1.	LES LIMITES DE LA RECHERCHE	222
2.	UN NOUVEL ÉCLAIRAGE SCIENTIFIQUE	223
2.1	Les réponses aux trois objectifs de l'étude	224
2.2	Les ajouts théoriques.....	227
3.	LES RETOMBÉES	230
3.1	Les retombées pour la pratique en orientation dans les organisations.....	230
3.2	Les retombées et quelques pistes de recherches futures	232
	RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	233
	ANNEXE A. COURRIEL D'INVITATION AUX ORGANISATIONS À PARTICIPER À UNE RECHERCHE DE RECRUTEMENT AUPRÈS DE LEURS EMPLOYÉS ...	251
	ANNEXE B. INVITATION À PARTICIPER À UN PROJET DE RECHERCHE.....	252
	ANNEXE C. GUIDE D'ENTRETIEN SEMI-DIRIGÉ.....	253
	ANNEXE D. CERTIFICAT D'ÉTHIQUE.....	255
	ANNEXE E. FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT	257
	ANNEXE F. LISTE DES RÉFÉRENCES EN SOUTIEN PSYCHOLOGIQUE	260

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.	Présentation des résultats des demandes déposées à la CNESST en 2019	38
Tableau 2.	Synthèse des approches des systèmes dynamiques de l'identité et intégrative en counseling de carrière.....	78
Tableau 3.	Sommaire du recrutement et ses résultats	95
Tableau 4.	Sommaire des trois participantes.....	97
Tableau 5.	Correspondance des étapes du design phénoménologique avec le travail d'analyse des données	109
Tableau 6.	Réduction phénoménologique des unités de sens associées aux quatre thèmes de l'expérience du harcèlement psychologique au travail	115
Tableau 7.	Réduction phénoménologique de l'ajustement des compétences contextualisé au harcèlement psychologique au travail	116
Tableau 8.	Comparable de l'expérience subjective sur la dimension contextuelle avec les facteurs de risques psychosociaux du travail associés au harcèlement psychologique au travail.....	175

LISTE DES FIGURES

Figure 1.	Représentation schématique du développement des engagements de Bosma et Kunnen (2001).....	54
Figure 2.	Dynamique des ressources et des limites personnelles et environnementales Lecomte et Savard (2020)	60
Figure 3.	Relation entre une personne et un contexte professionnel	67
Figure 4.	Représentation de l'ajustement des compétences dans un contexte de harcèlement psychologique au travail.....	219

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

CDPDJ	Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse
CNESST	Commission des normes de l'équité, de la santé et de la sécurité au travail
CSST	Commission de la santé et de la sécurité au travail
DSM	Manuel diagnostique et statistique des troubles mentaux
EQSP	Enquête québécoise sur la santé de la population
INSPQ	Institut national de la santé publique au Québec
LAMTP	Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles
L.N.T.	Loi sur les normes du travail
NCPC	Nouveau Code de procédures civiles
PRD	Modes de prévention et de règlement des différends
TAT	Tribunal administratif du travail

*Parfois, il faut savoir se relever
sans se sentir indigné.e,
sans se sentir honteux.se, responsable, coupable ou peiné.e
... bien qu'on aurait toutes les raisons de l'être.
(inspiré de Nietzsche)*

REMERCIEMENTS

Dans un projet aussi vaste qu'emballant, je ne sais pas par qui commencer mes remerciements sans me sentir triste de choisir. Si je pouvais les écrire tous en même temps, je le ferais. J'écrirai dans un tourbillon d'entrelacs tous les noms des personnes qui m'ont soutenue, encouragée, écoutée et épaulée.

D'abord merci à mes enfants, pour leur patience et parfois même leur complicité. Mais, surtout, pour les sacrifices qu'ils ont faits pour moi. Un sincère merci à mon époux; tu as cru en moi et m'as soutenue à tous les instants dans ce projet. Je remercie mes parents de m'avoir appris à vivre avec mes convictions. À mon frère, dans mon cœur, j'ai aussi écrit ce mémoire en pensant à toi.

Je remercie chaleureusement mon directeur, Réginald Savard, professeur à l'Université du Québec à Montréal et professeur associé à l'Université de Sherbrooke, qui m'a permis d'aller au bout de moi-même. Sans ton soutien, je n'aurais pas pu aller à ma rencontre. Ta patience m'a beaucoup aidée à me relever d'une immense épreuve. Puis, merci à l'Université de m'avoir soutenue alors que je traversais une des plus grandes épreuves de ma vie, soit un harcèlement. Merci d'avoir été là pour moi.

Je remercie aussi Nathalie Vachon, docteure en éducation et consultante chevronnée, avec qui j'ai eu de beaux échanges. Elle a cru en mon projet. Nathalie, je te suis très reconnaissante et

je te remercie pour ton soutien et ton écoute; tu m'as donné la force de terminer ce mémoire. Ta passion et tes valeurs humaines me sont une grande source d'admiration.

D'énormes remerciements à Bruno Marien, consultant statisticien et chargé de cours à l'Université du Québec à Montréal, à Gilles Lévesque, psychologue clinicien, consultant chevronné en climat de travail et chargé de cours à l'Université Laval à Québec, et à un enquêteur-médiateur en droit du travail (dont je tais le nom pour des raisons évidentes) pour le partage de leurs connaissances portant sur les personnes expérimentant un harcèlement psychologique au travail et pour leurs précieux conseils sur les aspects scientifiques d'une recherche qualitative en phénoménologie. Je remercie également Maxime Paquet, psychologue clinicien et professeur titulaire à l'Université de Montréal, pour m'avoir écouté et guidé dans ma réflexion.

Pour terminer, je ne peux passer sous silence les trois participantes de cette étude. Je vous dis un grand merci pour votre générosité et votre courage d'avoir pris la parole. Aussi, je remercie les deux organismes, le Centre de médiation de l'Université de Sherbrooke et le Groupe d'aide et d'information en harcèlement sexuel au travail (G.A.I.H.S.T), qui ont permis la réalisation de cette étude. Sans leur apport, je n'aurais pas eu de terrain de recherche. Par ailleurs, je lève tout particulièrement mon chapeau au beau travail que l'organisme communautaire G.A.I.H.S.T. réalise en matière de lutte contre le harcèlement psychologique et sexuel au travail. Le G.A.I.H.S.T. a une expertise de plus de 30 ans et je peux témoigner du fait que des travailleuses et travailleurs ayant été accompagnés par les intervenantes et intervenants du groupe ont rebondi dans la vie.

INTRODUCTION

Les compétences reposent sur un concept large qui revêt plusieurs sens. Pour l'organisation, elles sont orientées sur l'agir des travailleuses et des travailleurs comme étant une capacité à répondre efficacement aux exigences du gestionnaire. Toutefois, il semblerait que cette vision apporte son lot de mésinterprétations surtout dans un contexte de harcèlement, où l'employeur considère la personne se plaignant de subir un harcèlement comme étant une personne en difficulté ou une personne à défi; soit elle ne peut pas soit elle ne veut pas. En effet, quelles que soient ses raisons, à tort ou à raison, l'organisation peut appliquer un processus administratif, pour celles qui ne peuvent pas, ou un processus disciplinaire, pour celles qui ne veulent pas.

De plus, on remarque qu'aucun processus organisationnel prend véritablement en compte l'univers subjectif de la travailleuse et du travailleur vivant une expérience de harcèlement psychologique au travail, considérant que c'est de la responsabilité de leurs employées et employés de maintenir la qualité de leur employabilité envers l'organisation. Même son de cloche du côté des écrits scientifiques; on s'est rendu compte que peu d'études portent sur cet univers subjectif, sur le processus d'adaptation pour vaincre un harcèlement ou s'en éloigner, ou encore sur le phénomène de l'ajustement des compétences dans un contexte de harcèlement psychologique.

Il semble qu'en fait, non seulement le vécu subjectif, mais aussi le phénomène de l'ajustement des compétences soient mal compris dans le monde du traitement des plaintes en matière de harcèlement psychologique au travail. Premièrement, on y trouve peu de travailleuses et travailleurs qui choisissent d'entamer la procédure de plainte. Puis, deuxièmement, les

personnes qui s'y aventurent semblent se retrouver devant un processus de traitement qui les mène la plupart du temps sur un chemin de déceptions et de rupture de leur lien d'emploi.

Dans ce mémoire, on a voulu mieux comprendre ce qui se passe au niveau de l'ajustement des compétences de la travailleuse et du travailleur ayant vécu du harcèlement psychologique. *A priori*, on s'est demandé comment la personne s'adapte dans un processus de traitement des plaintes qui lui est, paradoxalement, défavorable. Comment la personne expérimente-t-elle ce vécu ? Comment les ressources personnelles et environnementales de la personne se mobilisent-elles et comment la personne chemine-t-elle, quel mouvement peut-on découvrir ? En fait, on s'est demandé comment les compétences s'ajustent pour que la personne effectue des choix de développement de carrière et d'employabilité.

L'objet de cette étude porte sur l'expérience vécue de travailleuses ayant été en situation d'ajuster leurs compétences en raison d'un harcèlement psychologique au travail. Situé dans le paradigme systémique, interactionnel et intégratif, ce projet propose d'explorer l'expérience vécue dans une perspective intégrative en développement de carrière ou d'employabilité, c'est-à-dire selon une vision contextuelle et développementale de la personne en interaction mutuelle et simultanée dans son environnement. Plus précisément, le phénomène de l'ajustement des compétences est étudié sous l'angle de l'approche des systèmes dynamiques de l'identité (Bosma et Kunnen, 2001; Kunnen et Bosma, 2000, 2003, 2006) et de l'approche intégrative en counseling de carrière (Lecomte et Savard, 2004, 2010, 2020).

Dans le premier chapitre, la problématique aborde les différents points de vue du harcèlement psychologique en présentant quelques définitions. Par la suite, la dimension

structurelle et la dimension dynamique du conflit sont présentées pour expliquer le harcèlement psychologique au travail. Puis, on retrouve le contexte de la gestion des conflits en matière de harcèlement psychologique et la notion générale de responsabilisation individuelle des travailleuses et des travailleurs.

Le premier chapitre identifie les risques psychosociaux contribuant à l'émergence du harcèlement psychologique au travail et aux conséquences connues sur les personnes. Ensuite, on aborde les compétences et le développement de carrière ou d'employabilité. On explore les notions clés relativement au concept de la dynamique des compétences co-influencée avec les ressources de son environnement. En ce sens, ce chapitre documente les enjeux individuels des personnes sous l'emprise d'un harcèlement psychologique au travail. Finalement, la pertinence de la recherche est présentée et la question générale de recherche est posée : comment des travailleuses et des travailleurs ajustent-ils leurs compétences au cours d'une expérience de harcèlement psychologique au travail ?

Le deuxième chapitre aborde le cadre de référence, qui s'est voulu initialement une lunette scientifique large et flexible. En préambule, on aborde la conception interactionnelle en psychologie vocationnelle. S'ensuit la description du courant systémique, dont l'ajustement des compétences est exploré, une première fois, selon l'approche des systèmes dynamiques de l'identité avec le Modèle du développement des engagements de Bosma et Kunnen (2001) et, une deuxième fois, selon l'approche intégrative en counseling de carrière de Lecomte et Savard (2020) avec le Modèle de la dynamique des ressources et des limites personnelles et environnementales.

Pour terminer, le Modèle interactionnel et intégratif du harcèlement de Grebot (2019) offre une compréhension du cadre processuel du harcèlement psychologique au travail.

Par la suite, afin de mieux répondre à notre question de recherche tout en demeurant très près de l'expérience subjective des sujets, on a enrichi le cadre de référence avec trois autres approches découlant, ou maintenant des liens serrés, avec le courant systémique. À cela s'ajoute le concept de « coping » selon une vision intégrative où le Modèle interactionnel de stress de Lazarus et Folkman (1984) et la taxinomie des stratégies en mobilisation des compétences de Vachon (2017) sont utilisés pour guider l'analyse des données.

L'articulation de ces modèles apporte un éclairage sur le processus de l'ajustement des compétences, comme étant la mise en œuvre des intentionnalités ou actions et des interactions inconscientes et conscientes de l'expérience subjective pluridimensionnelle de la personne et de la dynamique de l'organisation des ressources personnelles et environnementales.

Finalement, les objectifs spécifiques de recherche sont présentés; ils portent sur l'expérience vécue des travailleuses ayant été en situation d'ajuster leurs compétences en contexte de harcèlement psychologique au travail : 1) décrire la dynamique de leur expérience subjective pluridimensionnelle, 2) décrire la dynamique de l'organisation de leurs ressources personnelles et environnementales, et 3) comprendre les mouvements maintien et ouverture en cours d'ajustement de leurs compétences actionnées pour rétablir l'équilibre entre les exigences pressenties, ressenties et perçues par les interrelations expérimentées entre soi, les autres et le contexte.

Le troisième chapitre présente l'approche méthodologique d'une recherche qualitative contemporaine. On a retenu l'approche philosophique phénoménologique, qui est connue sous l'expression « design phénoménologique » de Christensen et Brumfield (2010). Ce design s'inspire de l'ensemble des concepts de la recherche qualitative contemporaine touchant l'expérience comme phénomène humain naturel. En effet, on retrouve dans ce mémoire un souci de dévoiler scientifiquement ce que les participantes ont à livrer.

Le design phénoménologique utilise un cadre de référence qui se construit au fur et à mesure de la collecte et de l'analyse des données afin d'observer autrement ce qui échappe à la compréhension commune du phénomène. Dans notre cas, ce cadre est le plus approprié puisque justement, on cherche à comprendre un phénomène permettant d'offrir une explication aux travailleuses et aux travailleurs vivant un harcèlement psychologique au travail. Le design phénoménologique fait en sorte que le regard reste toujours bien collé sur le vécu du phénomène étudié. Ainsi, le travail d'observation de l'ajustement des compétences est ciblé pour analyser la dynamique des ressources personnelles et environnementales des travailleuses et de leur expérience subjective en s'appuyant sur la documentation scientifique. Puis, on s'attarde à expliquer le déroulement de la réduction phénoménologique, laquelle est présentée dans un tableau résumant les thèmes de la réduction phénoménologique. Le troisième chapitre présente également les modalités des instruments de la collecte, de l'analyse et de l'interprétation des données. On retrouve le déroulement du processus itératif entre le phénomène étudié et le recours à sa compréhension à partir de la documentation scientifique. Pour finir, on présente les considérations éthiques et la faisabilité de la recherche.

Le quatrième chapitre présente les résultats dans un seul portrait de l'ajustement des compétences des travailleuses dans un contexte de harcèlement psychologique à partir des thèmes de la réduction phénoménologique. Ainsi, l'observation de l'expérience subjective pluridimensionnelle est présentée sous l'angle des quatre thèmes suivants : 1) le bris du contrat social, 2) le maintien de l'emploi, 3) la conscientisation du harcèlement et 4) le projet d'emploi. Par la suite, la mobilisation des ressources et le mouvement, maintien et ouverture, sont présentés. Ces deux dernières sections présentent la dynamique répétitive de la mobilisation des ressources du phénomène d'ajustement des compétences qui mène à une « autodésorganisation » des ressources personnelles et environnementales, que l'on pourrait à juste titre exprimer comme étant une « mise en abîme psychologique ». Pour terminer, on retire sept constat du portrait global de l'ajustement des compétences : 1) La croyance des participantes en la valeur morale de l'organisation, 2) L'insécurité d'emploi des participantes et la banalisation du harcèlement par l'organisation 3) Les enjeux psychologiques et socioprofessionnels des participantes, 4) Le sentiment de responsabilité des participantes, 5) L'engagement stratégique pour le maintien de la cohésion interne des participantes, 6) L'espoir des participantes et 7) L'état d'impuissance des participantes.

Le dernier chapitre, pour sa part, apporte une compréhension de l'ajustement des compétences de personnes ayant vécu du harcèlement psychologique, par un regard intégratif et systémique des thèmes identifiés au chapitre précédent avec l'aide de plusieurs regards scientifiques convergents. Notamment, on a retenu les connaissances scientifiques sur les risques psychosociaux au travail associés au harcèlement psychologique au travail de l'INSPQ (2021), l'approche contextualisante de Riverin-Simard et Simard (2004) et des connaissances scientifiques

liées au phénomène du clivage du soi et des mécanismes de défense (Inesco et al., 2020) ainsi que du concept de l'autodétermination (Déci et Ryan, 1985, 2002, 2008) permettant une meilleure compréhension du développement des engagements (Bosma et Kunnen, 2001) et des modalités d'ajustement des compétences (Lecomte et Savard, 2020). Également, on a recouru au concept de l'épuisement professionnel lié aux risques psychosociaux du travail de Chapelle (2016) ainsi qu'au concept de l'obsolescence professionnelle de la thèse de Vachon (2017). Ces notions permettent d'offrir un nouvel éclairage sur ce qui se passe lors de l'ajustement des compétences au cours d'un harcèlement. Ainsi, en premier lieu, on explore les notions associées au contrat social, à la sécurité et à la santé psychologique au travail afin de répondre au 1^{er} objectif spécifique de recherche qui a trait à l'expérience subjective pluridimensionnelle. Par la suite, en réponse au 2^e objectif spécifique de recherche, on discute de la mobilisation consciente ou non des ressources de la personne en termes d'intentions, d'actions et d'interactions dans le contexte de travail aversif où la personne vit du harcèlement psychologique. Puis s'ensuit une discussion sur le mouvement maintien-ouverture (M-O) qui correspond au 3^e objectif spécifique de recherche, où on s'attarde à fournir une explication sur le processus psychologique de l'autoorganisation des ressources personnelles et environnementales de la personne.

On remarque qu'en fait, l'autoorganisation de soi s'enclenche progressivement dans une mise en abîme psychologique; c'est un mouvement d'ouverture (O) en suraccommodation. Il en résulte un mécanisme d'autoprotection qui cherche à s'accommoder qu'à partir de l'autre et de son environnement, sans bénéficier des bienfaits d'une validation de soi. En fait, on voit que le harcèlement psychologique actionne chez les participantes une autodésorganisation de soi les amenant à enclencher une quête de soi, une recherche d'une nouvelle cohésion de soi démobilisant

ses ressources personnelles et environnementales. Pour terminer, une discussion globale propose un schéma d'ajustement des compétences dans un contexte de harcèlement psychologique.

En conclusion, on rapporte les principaux résultats qui ressortent de cette étude. On rappelle les thèmes issus de l'analyse des données et son interprétation soutenue par la documentation scientifique. On souligne la contribution de cette étude à la connaissance dans le domaine de l'orientation. En dernier lieu, on présente des pistes de recherches futures.

PREMIER CHAPITRE. LA PROBLÉMATIQUE

La problématique porte sur le vécu peu étudié des travailleuses et des travailleurs ajustant leurs compétences en contexte d'un harcèlement psychologique au travail. Pour ce faire, dans la première section, le contexte du harcèlement psychologique est décrit. Pour ce qui est de la deuxième section, le problème vécu par ces travailleuses et ces travailleurs est précisé. Enfin, la troisième section formule la question générale de recherche.

1. LE CONTEXTE DU PROBLÈME

Dans cette partie, on propose de voir comment le harcèlement psychologique au travail est défini et comment il se rattache au conflit de travail ainsi qu'à la violence au travail. On présente le phénomène du harcèlement psychologique au travail selon différentes perspectives disciplinaires (administratives, juridiques et psychologique) et on se penche sur les définitions et le contexte des problématiques qui en découlent. En premier lieu, on cerne la définition du phénomène. En second lieu, on relate les deux aspects structurel et dynamique du harcèlement. Pour finir, on aborde le contexte de la gestion et du traitement du harcèlement psychologique au travail.

1.1 Le harcèlement psychologique au travail

Le harcèlement psychologique est une forme de violence au travail (Pelletier, Lippel et Vézina, 2018) qui a toujours fait partie de l'homme (Dutton, 2015; Hirigoyen, 2001). Comme

Hirigoyen (2001) le précise, c'est la manière de l'expliquer et de le traiter qui change avec le temps, les époques et les sociétés.

Tel qu'on le comprend aujourd'hui, le harcèlement psychologique est un phénomène relativement récent; il a émergé surtout comme problématique et enjeu sociétal à partir des années 1990 (Bilheran, 2009 : Bowling et Beerh, 2006; Brun et Kedl, 2006; Hirigoyen, 2001). Toutefois, c'est en mobilisant les contributions de différents domaines (psychologie, droit, sciences de la gestion, sociologie, médecine, etc.) ou de différentes perspectives au sein d'une même discipline qu'il est possible de saisir l'ampleur du phénomène du harcèlement psychologique au travail (Bowling et Beerh, 2006; Hershcovis et Barling, 2010). En fait, le harcèlement psychologique au travail est un phénomène qui a été récemment étudié par différentes disciplines dans une diversité de perspectives. Il n'est donc pas étonnant de constater que le harcèlement psychologique au travail fait l'objet de différentes appellations et définitions.

En effet, tel que Bowling et Beerh (2006) le montrent, il existe différentes appellations du harcèlement psychologique au travail : l'« intimidation », la « persécution », le « conflit interpersonnel », le « conflit relationnel », l'« incivilité » et les « préjugés sociaux qui portent atteinte » (*bullying, mobbing et social undermining*) (p. 998). Parfois, ces appellations sont utilisées de manière interchangeable et parfois elles présentent des distinctions. De plus, Pelletier et al. (2018) précisent, en se référant aux travaux de Chappel et Di Martino (2006), que « les définitions de la violence – incluant le harcèlement psychologique – en milieu de travail varient largement entre les disciplines et entre les pays » (p. 257). Ils citent principalement les termes ou les notions apparentés, tels que : « agression, harcèlement, intimidation, menace » (p. 257). On

retrouve aussi en anglais la distinction entre une violence d'une personne à une autre (bullying) et celle d'un groupe de personnes envers une personne (mobbing) (Brun et Kedl, 2006).

Marsan (2010), pour sa part, indique que le degré de harcèlement psychologique au travail dépend du degré d'agressivité porté à autrui dans un conflit de travail. En cela, elle précise qu'un conflit de travail est toujours accompagné d'une composante d'agressivité. Toutefois, le conflit de travail est distinct du harcèlement psychologique. Le conflit de travail est une confrontation où les personnes en conflit partagent un pouvoir similaire l'une envers l'autre. Le harcèlement psychologique au travail, pour sa part, est caractérisé par un haut degré d'agressivité envers au moins l'une des personnes qui ne peut pas se défendre, car elle n'a pas de pouvoir égal.

À ce sujet, Leyman (1996) constate que presque l'ensemble des personnes professionnelles, tiers aidants, a commis des erreurs dans le processus de résolution, permettant ainsi au harcèlement psychologique de se poursuivre. Dix ans, et même, vingt ans plus tard, ces auteures et auteurs (Bilheran, 2009; Grebot, 2019; Marsan, 2010; Vézina, 2021) précisent que le harcèlement est un abus de pouvoir sur autrui. Bilheran (2009) précise que l'objectif est de conduire la personne à s'autodétruire. On constate que l'abus est situé dans un cadre où le harcèlement psychologique ou les erreurs commises dans le processus de résolution sont tolérés, niés ou ignorés. Cela explique à la fois que la personne plaignante se retrouve seule dans son combat et que les erreurs sont reconnues comme étant, par exemple, des maladresses d'apprentissage (Cox, 2010; Dussault, 2014).

Pelletier et al. (2018) présentent le harcèlement psychologique dans une nomenclature qui découle de la violence au travail². Ils avancent que le harcèlement psychologique est l'une des formes de violence vécue en milieu de travail; les autres formes incluent : la violence verbale, la violence physique, la violence sexuelle, la violence psychologique, la violence à caractère criminel, la violence entre partenaires initiés, la violence structurelle, la violence technologique, la violence épistémologique, la violence téléinformatique et autres. Par ailleurs, les auteurs précisent que ces violences forment un continuum et qu'elles doivent être interprétées au sens large.

Dans cette nomenclature, le harcèlement psychologique au travail est défini comme une forme de violence qui peut inclure, en tout ou en partie, d'autres formes de violence. Pelletier et al. (2018) distinguent la violence à l'interne de la violence à l'extérieur du milieu de travail. Le harcèlement psychologique à l'interne impliquerait l'ensemble des travailleuses et des travailleurs d'une organisation, alors que le harcèlement psychologique à l'externe inclurait l'ensemble des autres acteurs en dehors de l'organisation; par exemple, les membres de la famille, les fournisseurs de l'organisation et les autres travailleuses et travailleurs. On parle aussi de violence horizontale et verticale. La violence horizontale est celle impliquant des personnes qui sont au même niveau dans l'organisation, alors que la violence verticale implique des personnes de niveaux hiérarchiques différents (Bureau international du Travail, 2004; Lafond et Provencher, 2004; Pelletier et al., 2018). La violence en milieu de travail est considérée par le Bureau international

2 Cette nomenclature de la violence au travail est celle retenue par l'Institut de santé publique au Québec (INSPQ, 2018). Les définitions et les formes de violence en milieu de travail. <https://www.inspq.qc.ca/rapport-quebecois-sur-la-violence-et-la-sante/la-violence-en-milieu-de-travail/les-definitions-et-les-formes-de-violence-en-milieu-de-travail>.

du Travail (2004) comme étant « toute action, tout incident ou tout comportement qui s'écarte d'une attitude raisonnable, par lesquels une personne est attaquée, menacée, lésée ou blessée dans le cadre ou du fait direct de son travail » (Pelletier et al., 2018, p. 257).

Pour ce qui est du harcèlement psychologique au travail, au Québec, il est défini dans la Loi sur les normes du travail (L.N.T.) en vigueur depuis 2004. Depuis juin 2018, cette loi désigne le harcèlement sexuel comme étant une forme de harcèlement psychologique, lequel est défini juridiquement comme étant :

[...] une conduite vexatoire se manifestant soit par des comportements, des paroles, des actes ou des gestes répétés, qui sont hostiles ou non désirés, laquelle porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique du salarié et qui entraîne, pour celle-ci un milieu de travail néfaste. Une seule conduite grave peut aussi constituer du harcèlement psychologique si elle porte une telle atteinte et produit un effet nocif continu pour le salarié. (RLPQ, c. N-1.1 et c. S-2.1, art. 81.19)

De manière plus spécifique, la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité au travail (CNESST) « est l'organisme auquel le gouvernement du Québec a confié la promotion des droits et des obligations en matière de travail » (CNESST, 2022a). Comme le précise le Groupe d'aide et d'information sur le harcèlement sexuel au travail de la Province de Québec Inc. (G.A.I.H.S.T.), elle a pour mission sociale d'« informer et de renseigner les travailleuses et travailleurs et les employeurs, ainsi que de surveiller l'application des normes du travail » (p. 10).

La CNESST définit le harcèlement psychologique ou sexuel au travail comme étant une conduite vexatoire (abusive, humiliante, blessante) qui se manifeste par des paroles, des gestes ou des comportements qui sont : 1) graves ou répétés, 2) hostiles (agressifs, menaçants), 3) non désirés, et 4) portent atteinte à la dignité (c'est-à-dire au respect, à l'amour-propre) ou à l'intégrité (à l'équilibre physique, psychologique ou émotif) de la personne et 5) rendent le milieu de travail néfaste pour elle.

Par ailleurs, on relève dans la documentation scientifique une certaine confusion entre la définition du harcèlement psychologique et l'incivilité. En effet, Marsan (2010) le confirme et précise que l'interprétation du degré de violence psychologique au travail se retrouve en plein débat par différents acteurs de la résolution des conflits de travail. Kundel et al. (2015) en arrivent à la même conclusion. Leur revue de la documentation portant sur les outils d'évaluation du harcèlement psychologique au travail les a menés à conclure que les notions de harcèlement psychologique au travail et d'incivilité ne signifient pas toujours la même chose au fil du temps ou au sein d'une même organisation. Ils ajoutent que malgré cette ambiguïté, les intervenantes et les intervenants dans leur propre champ d'expertise considèrent leurs outils d'évaluation satisfaisants pour les aider à distinguer les actes liés au harcèlement psychologique et l'incivilité au travail.

1.2 **La dynamique du harcèlement psychologique au travail**

Dans l'ensemble, il est reconnu (Cormier, 2004; Deutsch et al., 2006; Marsan, 2010; Mussely-Gosselin, 2013; Pérez et Mugny, 1993) que le harcèlement, tout comme le conflit, est composé d'au moins deux dimensions. La première renvoie à une dimension concrète, telle que

les aspects tangibles et techniques d'un problème; l'autre renvoie à la dimension relationnelle (Pérez-Mugny, 1993). Cormier (2004) mentionne que les dimensions concrètes sont représentées par les aspects opérationnels et structurels de l'organisation. Quant aux dimensions dynamiques, elles renvoient aux aspects culturels et politiques. L'auteure met en opposition les dimensions « structure-dynamique ».

Dans la théorie de l'élaboration du conflit de Pérez et Mugny (1993), issue de la perspective de la psychologie sociale, on retient que le conflit est composé de deux dimensions : la dimension concrète et la dimension relationnelle. En premier lieu, la dimension concrète renvoie au contenu, tâche ou objectif du conflit. C'est le cas, par exemple, lorsqu'il y a un problème d'horaire de travail parce que deux employés veulent la même semaine de congé ou un problème de fournitures de bureau parce qu'un employé a oublié de faire une commande. En somme, sur le plan de la dimension concrète, on peut dire que le conflit porte sur une divergence d'un savoir lié à la technicité d'une connaissance, d'un manque d'informations, de planification lacunaire, d'ambiguïté de rôle ou d'insécurité sur l'environnement du travail. Ce conflit peut se résoudre par un processus de résolution de problème classique qui comprend l'identification du problème, la recherche de solution, l'évaluation des solutions, le choix de la solution optimale selon les contraintes du contexte et l'ajustement selon un processus de monitoring (Cormier, 2004).

En second lieu, la dimension relationnelle fait référence à la dynamique des structures interpersonnelles. Elle émerge d'une divergence se rapportant aux caractéristiques personnelles comme l'écart entre les croyances, les valeurs, les jugements, les interprétations, les styles de communication, les luttes de pouvoir, les besoins de reconnaissance, les perceptions ou les

différences culturelles (Cormier, 2004; Marsan, 2010). Ainsi, sur le plan de la dynamique, le conflit entre des personnes se compose d'un affrontement qui peut mener à des actions de violence psychologique ayant pour but, ultimement, d'écarter l'autre ou de lui nuire, en le blessant dans son amour-propre et en niant son existence (Bilheran, 2009; Cormier, 2004; Deutsch et al., 2006; Marsan, 2010; Perez et Mugny, 1993). Cette dimension implique, à différents degrés, une menace à l'identité, car elle renvoie à la vision personnelle de chacune des personnes en conflit (sentiment du soi et représentation de soi, des autres et du monde) (Perez et Mugny, 1993). Par conséquent, la dimension dynamique du conflit de travail mène les personnes à s'affronter au niveau de leur ego ou, en d'autres termes, sur le plan de l'intégrité psychologique (Hirigoyen, 2001; Grebot, 2019; Leymann, 1996; Marsan, 2010).

Marsan (2010) précise que plus l'investissement s'effectue dans l'agissement de la violence, moins la réflexion pour la résolution du problème concret aura lieu. Inversement, plus l'investissement se réalise dans la résolution du problème, moins la composante de violence intervient. Ainsi, comme Marsan (2010) l'affirme, nier la violence et ne s'attarder qu'à la résolution du problème ne permet pas de réguler un harcèlement.

L'escalade d'un conflit de travail (Rondeau, 1990) illustre bien la trajectoire qui se produit à partir d'une relation d'affrontement entre les différences des personnes, ce qui, comme le précise Legault (2002-2003), rappelle que la violence renvoie bien moins aux rapports en droit qu'aux rapports sur les différences qui affectent la relation. La résolution passe davantage par le dénouement des différences, et moins par celle des différends, des conflits ou des litiges.

En effet, les dimensions de l'intégrité psychologique, de chacune des personnes, s'influencent et mènent à l'augmentation du degré de violence. Certaines auteures et certains auteurs (Anderson et Pearson, 1999; Cormier, 2004; Marsan, 2010) nomment ce phénomène « l'effet de spirale » : c'est comme la formation d'une tornade où deux visions du monde s'affrontent. Ainsi, pour Marsan (2010), le conflit de travail se distingue du harcèlement psychologique par son degré de violence. Le premier est un lieu conflictuel où les pouvoirs sont relativement égaux. Quant au second, c'est une relation d'affrontement, où l'une des parties est placée sous la détermination de son adversaire. En d'autres mots, l'autre partie n'a aucunement l'intention de collaborer pour dénouer la situation par les principes de respect et de réciprocité. Les personnes sous l'emprise d'un harcèlement psychologique au travail s'enfoncent souvent sans même s'en rendre compte (Anderson et Pearson, 1999; Marsan, 2010).

Le harcèlement psychologique au travail repose sur l'échec de la fluidité entre les dynamiques psychologiques (dimension dynamique du conflit) (Brun et Keld, 2006). Plusieurs auteures et auteurs (Anderson et Pearson, 1999; Brun et Keld, 2006; Vézina, 2021), affirment que les conflits en matière de harcèlement psychologique au travail sont compris comme étant un rapport de force perdant-gagnant dans une dynamique interpersonnelle entre deux personnes, le harcèlement est réduit à sa forme relationnelle, évacuant les autres causes. Dans cette perception, on interprète le harcèlement psychologique au travail comme étant une charge d'affects négatifs dépassant souvent la capacité d'intégration d'éléments de résolution du conflit d'au moins une des parties (Brun et Martel, 2003; Brun et Plante, 2004; INSPQ, 2021). Dans cette perception, la personne vivant un harcèlement est vue comme étant aux prises avec une situation de harcèlement et peut bénéficier des interventions éducatives, psychosociales et cliniques (Davezies, 1991).

Par conséquent, le harcèlement psychologique se manifeste lors du traitement administratif, organisationnel ou juridique, contribuant ainsi à maintenir la personne isolée, revêtant le rôle de la victime³, tout au long du harcèlement psychologique au travail (Bilheran, 2009; Brun et Keld, 2006; Leyman, 1996). Les travaux de Lacroix (2002-2003, 2011) et de Legault (1996, 2002-2003) portent justement sur cette incapacité du droit à offrir des processus juridiques intégrant l'apport du domaine humain et des sciences sociales. En ce sens, le droit favorise la lutte du pouvoir où, finalement, il y a un gagnant et un perdant.

Plusieurs auteures et auteurs (Bilheran, 2009; Grebot, 2019; INSPQ, 2021; Marsan, 2010; King et al., 2009) émettent plutôt l'idée selon laquelle le traitement du harcèlement peut être dénoué par des processus administratifs, éducatifs et cliniques d'une approche non-adversariale (King et al., 2009). Selon cette pensée, la dynamique du harcèlement est définie par l'interaction entre la nature et la fonction des trois dimensions. La fonction de la violence indique que le seuil d'adaptation des personnes est dépassé. Quant à la fonction du problème, elle est l'élément déclencheur. Enfin, la fonction procédurale renvoie au processus établi pour résoudre la violence et le problème.

1.3 **La gestion et traitement du harcèlement psychologique au travail**

Plusieurs auteures et auteurs (Bowling et Beehr, 2006; Cormier, 2004; Deutsch et al., 2006; King et al., 2009; Lafond et Provencher, 2004; Lalonde, 2007; Legault, 2006; Roberge, 2011) affirment que les paradigmes traditionnels de la gestion du harcèlement psychologique ont atteint

³ L'expression « victime » réfère à toutes les personnes se disant victimes de harcèlement psychologique au travail.

leurs limites, bien qu'ils soient toujours aussi présents dans la gestion quotidienne. Notamment, Cormier (2004) affirme que « plusieurs gestionnaires et collaborateurs de tous les niveaux raisonnent encore selon une logique linéaire qui ne tient pas compte de la complexité » (p. 25) des dimensions psychologiques interpellées au cours des traitements en matière de harcèlement psychologiques. Ainsi, il est important de prendre en compte le phénomène du harcèlement psychologique au travail dans une perspective systémique ou des systèmes complexes.

Cormier (2004) précise que les systèmes complexes rendent désuets les principes de causalité linéaire et ne permettent pas d'intégrer dans la résolution des conflits les facteurs d'incertitude et d'autonomie décisionnelle qui offrent un espace d'exploration et d'apprentissage tout autant qu'un espace d'action dans un contexte où il est impossible de contrôler les résultats espérés. Elle affirme que la gestion des conflits en matière de harcèlement psychologique au travail dans une perspective systémique ou de systèmes complexes implique un changement profond dans la culture dominante.

Le creuset de cette culture dominante qui a toujours cours aujourd'hui provient du tournant du siècle passé, soit de personnes dirigeantes d'entreprises et de psychologues industriels qui adhéraient de manière générale à l'idéologie tayloriste (Deutsch et al., 2006; Marsan, 2010; Rahim, 2001; Roberge, 2011). En fait, ils tentaient de contrôler les conflits à partir d'une organisation structurée des tâches opérationnelles de chacun des postes (Rahim, 2001; Roberge, 2011). La clarté de la définition des rôles opérationnels et la compartimentation des tâches avaient non seulement pour but d'augmenter le profit, mais elles visaient aussi à éviter l'émergence d'un conflit ou à l'éliminer le plus rapidement possible; il s'agissait de tuer dans l'œuf toutes revendications au

travail (Rahim, 2001). Cette pensée était dans l'air du temps et comme le précise Legault (2006), les théoriciennes et les théoriciens du droit allaient dans le même sens. On cherchait à éliminer la doctrine morale pour s'atteler à la procédure du traitement d'une cause, évacuant ainsi les dimensions humaines et éthiques d'une décision en droit.

À l'opposé, Cormier (2004) et Rahim (2001) affirment que Follett, théoricienne des théories organisationnelles classiques, concevait la force du conflit en milieu de travail comme une occasion d'innover, un moment privilégié de construire et de créer ensemble. En cela, elle prônait une résolution du conflit par des interventions centrées sur les émotions et les sentiments, s'approchant ainsi de la pensée systémique et des systèmes dynamiques. Cette résolution du conflit prit forme à partir du courant humaniste et, plus tard, des approches interactionnistes (Rahim, 2001) ainsi que, aujourd'hui, des approches interactionnelles ou intégratives (Grebout, 2019).

Cependant, malgré cette ouverture à l'équité sociale et à la justice organisationnelle, il semble que les enseignements en gestion et les traitements de conflit de travail n'incluent pas systématiquement les modes intégratifs d'intervention en résolution de conflits. De ce fait, le conflit est très peu abordé dans sa dynamique et son potentiel de régulation des relations interpersonnelles (King et al., 2009; Roussay, 2011).

Or, il demeure que certaines auteures et certains auteurs (Deutsch et al., 2006; King et al., 2009; Roussay, 2011) précisent que la question du conflit de travail dans les organisations, érigée essentiellement sur les fondements de l'approche comportementale dite traditionnelle, a toujours une grande influence (Roussay, 2011). Ils rapportent notamment que les conflits en milieu de travail sont toujours abordés selon le système contentieux de la justice traditionnelle. Furlong (2005) ira

jusqu'à dire que la médiation pour le harcèlement psychologique au travail sert principalement de processus pour négocier une entente de départ, pensée qui domine encore dans les organisations.

Les travaux de Legault (2006) vont dans le même sens. L'auteur explique que le droit actuel mène la société dans un non-état de droit. Les personnes sont laissées dans un vide juridique, puisque les jugements ne portent que sur des faits d'une situation dans une procédure et ne prennent pas en considération la dimension humaine et éthique liée au contexte dans une compréhension relativement aux connaissances de la psychologie et du social.

Au fil du temps, le clivage entre les diverses approches s'est estompé. C'est donc à partir de la fin du XX^e siècle que les organisations semblent tendre progressivement vers une gestion participative et une vision pluraliste de l'intervention en matière de conflits de travail (Rahim, 2001). En d'autres mots, les organisations ont commencé à concevoir le conflit comme étant une résolution pouvant être créative, régulatrice et innovatrice, et non comme un conflit à éliminer.

Roberge (2011) explique que ces interventions juridiques reposent sur les valeurs de la justice participative et s'inspirent de « [...] l'éthique appliquée [...] également influencée par les travaux dans le domaine multidisciplinaire de la prévention et règlement des différends (PRD), de même que de la psychologie organisationnelle et des sciences de la gestion » (p. 11-12). Par conséquent, le conflit au travail est passé de la perception tayloriste à une perception humaniste et interactionniste axée sur les intérêts des personnes formant les organisations (Rahim, 2001). Il semble que les pratiques en résolution de conflit de travail dans son pôle de justice participative s'inscrivent dans un spectre large et transdisciplinaire au confluent des approches éducatives, psychosociales, cliniques, administratives et juridiques.

Compte tenu de ce qui précède, il est possible d'affirmer que la gestion des conflits en milieu organisationnel est surtout réduite à son mode de régulation legaliste, ce qui ferait en sorte de maintenir la personne victime dans une sphère à haut risque d'exclusion sociale (Brun et Plante, 2004). De plus, autant Brun et Kedl (2006) que Bowling et Beerh (2006) précisent qu'une victime dénonçant le harcèlement psychologique à son gestionnaire ne reçoit en général aucune écoute et se retrouve ainsi confrontée à un déni. Les victimes ne sont pas prises au sérieux et se retrouvent souvent isolées. Elles sont aux prises avec leur détresse s'ajoutant, ainsi, au harcèlement psychologique qu'elles subissent au travail (Bilheran, 2009; Bowlin et Beerh, 2006; Hirigoyen 2001, Leyman, 1996).

En effet, trop souvent, la personne se retrouve seule (Brun et Kedl, 2006; Cormier, 2004; Lalonde, 2007; Mussely-Gosselin, 2013). De plus, lorsqu'elle est face à son choix de porter plainte auprès des autorités juridiques, les procédures en matière de harcèlement psychologique au travail sont d'une grande complexité et laissent bien souvent la personne concernée démunie, face à des situations inextricables, et de nouveau seule, niée. Bien souvent, la victime de harcèlement psychologique abandonne sa démarche judiciaire ou renonce à son droit de protection légale (Cormier, 2004). Ces abandons sont souvent dus à la santé psychologique précarisée de la victime (Marsan, 2010; Hirigoyen, 2001; Grebot, 2019) et aux procédures du système administratif et juridique qui traitent le conflit dans sa pratique traditionnelle (Lalonde, 2007 ; Legault, 2006).

En fait, les procédures traditionnelles enclavent la cause dans les éléments stratégiques du contentieux. De ce fait, le conflit est réduit au point où une personne ne peut se rendre au bout de sa cause, car les stratégies contentieuses font fi des éléments relationnels, contextuels et

émotionnels, parfois au point où il ne reste que les éléments légaux qui agissent contre la personne qui a déposé une plainte en matière de harcèlement psychologique au travail⁴.

De plus, il faut souligner que bien souvent, la personne victime veut retrouver sa vie, son équilibre émotionnel, contextuel, relationnel et avoir l'heure juste sur le contentieux (Cormier, 2004; Lalonde, 2007; Marsan, 2010; Hirigoyen, 2001), ce qui va dans le même sens que Hirigoyen (2001) qui précise, en parlant des personnes victimes de harcèlement psychologique au travail, qu'elles cherchent avant tout à être entendues et reconnues dans ce qu'elles vivent.

Dans un autre ordre d'idée, le Nouveau code de procédure civile du Québec (NCPC) oblige depuis le 1^{er} janvier 2016 à « considérer le recours aux modes privés de prévention et de règlement des différends (PRD) avant de s'adresser aux tribunaux pour régler des [...] conflits » (Justice Québec, 2022, p. n/a). En cela, le Ministère de la justice tente de favoriser un changement profond de la culture de résolution de conflit alors que le « Nouveau code vise à permettre, dans l'intérêt public, la prévention et le règlement des différends et des litiges, par des procédés adéquats, efficaces, empreints d'esprit de justice et favorisant la participation des personnes » (Justice du Québec, 2022, p. n/a).

Les modes en PRD ainsi promus se définissent par tous les moyens utilisables pour arriver ou tenter d'arriver à une résolution de la tension, du malentendu, du différend ou du conflit et du harcèlement psychologique « avant que les choses s'enveniment au point de les judiciaireiser » (Justice du Québec, 2015, p. n/a.); le mode le plus connu étant la médiation. Ces modes se situent

⁴ À ce sujet, il existe une vaste documentation scientifique portant sur les transgressions des juristes, des avocates et des avocats.

nécessairement dans une idéologie participative, compte tenu des cinq critères obligatoires qui les définissent : 1) la participation volontaire des parties, 2) la bonne foi des parties, 3) l'équilibre de forces entre les parties, 4) l'impartialité de la tierce personne et 5) la proportionnalité du processus par rapport au différend et à ses enjeux.

Or, il ne semble pas facile de juger la cause en matière de harcèlement psychologique au travail (Cormier, 2004; Cox, 2010; Legault, 2006), malgré le grand nombre de cas de la jurisprudence⁵, et ce, malgré les dispositions juridiques, comme on l'a vu précédemment. En effet, il semble difficile, pour les personnes victimes, de démontrer à la Cour le harcèlement qu'elles ont subi et les impacts psychosociaux directement liés aux événements vécus en matière de harcèlement psychologique au travail.

Portant sur les dépositions de travailleuses et de travailleurs du milieu syndiqué et du non-syndiqué, les résultats des travaux de Cox (2010) démontrent qu'environ deux causes sur trois en matière de harcèlement psychologique au travail entendues par le Tribunal d'arbitrage du Québec en cette matière sont rejetées, ceci n'incluant pas les plaintes des gestionnaires. L'auteure exprime ainsi que la Cour arrive à croire que la personne n'est pas victime de harcèlement psychologique.

En fait, la personne est considérée comme étant une personne déraisonnable et, de ce fait, sa cause est rejetée. Parfois, sans que la personne victime n'ait été entendue. Force est de constater que les personnes au travail qui tentent de faire reconnaître leur souffrance ou la défense de leurs droits en déposant une plainte en matière de harcèlement psychologique au travail peuvent

⁵ Voir à ce sujet Cliche et al., 2012 et le blog www.corail.com.

s'enfoncer à leur insu dans une procédure du système de justice qui, au bout du compte, peut se retourner contre elles.

À cet égard, des chercheuses et des chercheurs en philosophie appliquée (Lacroix, 2002/2003, 2011; Legault, 2006) ont mis au jour cette problématique de l'éthique au sein du système juridique. En plus, Legault (2006) ajoute qu'on retrouve cette même problématique au sein de la gestion des conflits de travail en milieu organisationnel. Cette gestion ne répond ni au principe de réciprocité mis de l'avant par les valeurs du vivre ensemble, ni à la régulation des conflits de travail et de la politique du harcèlement psychologique au travail par la responsabilisation des personnes. Voilà qui fait en sorte que les gestions administratives, organisationnelle ou juridique du harcèlement psychologique au travail reposent sur un caractère coercitif et légaliste (Legault, 2006), laissant ainsi la résolution du harcèlement psychologique sous la responsabilité des travailleuses et des travailleurs (Cormier, 2004; De Gaujelac, 2005; Legault, 2011; Marchand, 2010).

2. LES ENJEUX LIÉS AU HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL

Dans cette partie, on aborde la problématique de la responsabilisation des personnes vivant un harcèlement psychologique au travail ainsi que les conséquences sur leur sécurité et leur santé psychologique au travail. Pour finir, on se penche sur les liens évoqués dans la documentation scientifique entre les traits de personnalité et le harcèlement psychologique au travail.

2.1 La responsabilisation individuelle des travailleuses et des travailleurs

Les organisations sont légalement responsables d'offrir un lieu de travail sécuritaire à leurs personnes employées, ce qui comprend la santé et la sécurité psychologique au travail (CNB, 2020; Grebot, 2019). Elles doivent donc gérer les situations de conflit ou de harcèlement psychologique au travail tout en maintenant la pérennité de leur activité (Morin, Aubé et Johnson, 2012). Or, il ne semble pas chose facile de concilier ces deux objectifs. En effet, De Gaujelac (2005) indique que « l'organisation dans l'économie du marché actuel se réfléchit dans les mêmes termes que les marchés boursiers, où le bassin de main-d'œuvre doit répondre à une logique d'obsolescence » (p. 13). Les travailleuses et les travailleurs sont, de ce fait, facilement considérés inaptes pour la réalisation efficiente de leur production, ce qui peut engendrer du stress dans un contexte propice au harcèlement psychologique au travail. Par conséquent, la personne se trouve dans une situation de remise en question de soi perpétuelle, comme De Gaulejac (2005) le souligne en rappelant le paradoxe issu du mouvement d'une gestion qui obéit à une logique d'obsolescence, chacun étant entraîné « dans une quête de sens et de reconnaissance jamais satisfaite » (p. 13).

C'est sur un ton radical, De Gaujelac (2005) ajoute que la responsabilisation individuelle est une manière perverse de déresponsabiliser les personnes au pouvoir. Il affirme que les organisations se retrouvent dans une situation où la logique de la production (faire plus avec moins) accroît les inégalités, les pertes de sécurité et des conditions sociales et entraîne des situations de stress et de souffrance au travail (violence au travail, incluant le harcèlement psychologique au travail), ce qui, par conséquent, crée un écart entre les buts et aspirations des personnes et la quête d'un soi cherchant à répondre aux exigences de performance.

En somme, ces nouvelles réalités organisationnelles liées à la situation économique d'aujourd'hui contribuent à la « crise identitaire » dont les travaux de Dubar (2009) fait état; cela inclut des souffrances psychologiques et parfois même des troubles de santé mentale (Brun et Martel, 2003; Brun et Plante, 2004; INSPQ, 2021; Vézina, 2008). Certaines auteures et certains auteurs (Bowling et Beehr, 2006; Brun et Martel, 2003; Brun et Plante, 2004; Pelletier et al., 2018) confirment l'existence d'un lien avec les nouvelles réalités organisationnelles, entre autres celles liées à la compétition du marché économique, à l'intégration des nouvelles technologie ou aux restructurations et fusions organisationnelles, lesquelles contribuent à l'émergence du stress au travail, ce qui contribue à son tour à engendrer du harcèlement psychologique au travail. Par ailleurs, il est reconnu également que l'avènement de ces nouvelles réalités organisationnelles crée des milieux qui génèrent une carrière atypique et la rupture du lien d'emploi (Cohen-Scali et Guichard, 2008a; De Gaulejac, 2005; Dubar, 2009; Kunnen et Bosma, 2003; Saviskas, 1996).

Ainsi, d'autres auteures et auteurs en développement de carrière (Cohen-Scali et Guichard, 2008a; Savickas, 1996) parlent de l'importance du lien entre le phénomène de la construction du soi et les transitions propres au développement de l'identité dans le contexte du marché du travail actuel, qui se caractérise par une désintégration du lien d'emploi avec les organisations. En ce sens, plusieurs auteures et auteurs de ce côté de l'océan auteurs (Limoges, 2001; Limoges et Doyen, 2008; Limoges et al., 2018; Michaud, Dionne et Beaulieu, 2018) que de l'autre côté (Cohen-Scali et Guichard, 2008a, 2008b) expriment que la personne est appelée à se renouveler constamment pour s'intégrer ou pour maintenir son lien avec le marché du travail. Cohen-Scali et Guichard expliquent que :

L'identité apparaît au cœur de ces opérations continues de déconstruction des références anciennes, de production par anticipation de compétences utiles pour affronter les changements futurs et, enfin, de reconstruction de soi, compte tenu des nouvelles contraintes. » (p. n/a, Paragr. 4)

Eu égard à ce qui précède, on remarque que ces auteures et ces auteurs (Cohen-Scali et Guichard, 2008a; De Gaulejac, 2005; Dubar, 2009; Saviskas, 1996) s'entendent pour dire que la forme de l'organisation du travail actuelle contribue à responsabiliser les travailleuses et les travailleurs. Ceux-ci sont contraints de s'adapter à leur réalité de travail, où leur mode de vie – leur vie professionnelle comme leur vie personnelle – repose sur l'acceptation d'une réorganisation identitaire continue (Cohen-Scali et Guichard, 2008a). Ainsi, on peut dire que le marché du travail actuel pousse la personne à se maintenir en emploi et à s'occuper de son développement professionnel.

Cette nouvelle réalité de la responsabilisation de la personne au travail, combinée avec l'isolement et la détresse de la personne lorsqu'elle vit du harcèlement psychologique au travail, peut soulever la question de l'adaptation. En d'autres termes, à l'aide de ses ressources personnelles et environnementales, comment une personne peut-elle composer avec le harcèlement psychologique au travail ?

2.2 Les caractéristiques personnelles des travailleuses et des travailleurs

Bowling et Beehr (2006) mentionnent que la plupart des études portant sur le harcèlement psychologique au travail sont produites à partir du point de vue des victimes. Sur ce sujet, ils

expriment à la fois que des recherches plus poussées sur les traits de personnalité des victimes pourraient être utiles afin de mieux identifier ou comprendre les facteurs dominants menant des personnes à être victimes. Mais, ils ajoutent que ces études pourraient mener à la responsabilisation de la victime et, par conséquent, présenter un problème d'ordre éthique qui, selon Bowling et Beerh (2006), fait obstacle à leur réalisation. À cet effet, ils renchérissent et expliquent que ce problème d'éthique mène à réaliser qu'on touche aux limites des paradigmes classiques utilisés dans plusieurs domaines d'étude s'intéressant au harcèlement psychologique au travail.

Dans un autre ordre d'idées, peu de recherches sont produites sur les traits de personnalité de la personne persécutrice en milieu de travail (Dutton, 2015). Il n'en demeure pas moins que certaines auteures et certains auteurs (Babiak et Hare, 2006; Hershcovis et Barling, 2010; Ouimet, 2008; Taylor et Kluemper, 2012) se sont intéressés à cette question. Hershcovis et Barling (2010), dans la même vision que Sassi et Neveu (2013), considèrent les actes de violence en réponse aux stressseurs organisationnels comme étant des propriétés de l'environnement pouvant dégénérer en harcèlement psychologique. À l'opposé, Babiak et Hare (2006) et Ouimet (2008) semblent être d'avis que ce sont les personnes persécutrices qui initient un harcèlement psychologique, car elles ne démontrent pas ou peu d'empathie et d'ouverture aux autres. Ces personnes agissent sans prendre en considération les conséquences de leurs actes. Elles font donc partie de l'équation menant à l'émergence des stressseurs organisationnels. Quant à Grebot (2019), il exprime que plusieurs « pathologies » de l'agresseur existent. Pour elle, la plupart des harcèlements psychologiques au travail sont le fait de personnes délinquantes ou opportunistes qui n'ont pas nécessairement l'intention de nuire. Vézina (2021) nomme les personnes abusant de leur pouvoir des « agresseurs réactifs »; en cela, on peut renchérir qu'il existe peu d'« agresseurs actifs », ou

des harceleurs dont la personnalité est perverse ou narcissique, se passionnant pour la destruction psychologique de l'autre (Dussault, 2014; Grebot, 2019; Marchand, 2010; Sassi et Neveu, 2013; Vézina, 2021).

Quant aux personnes victimes, elles sont reconnues pour leur ouverture aux autres, leur personnalité agréable et leur conscience de l'autre, ou capacité d'empathie (Dutton, 2015). En effet, les résultats de Taylor et Kluermper (2012) montrent que leur score est très élevé sur la dimension Ouverture (O) du test de personnalité NEO-PR-3. Grebot (2019) précise cependant qu'aucune recherche à ce jour ne montre un profil prédisposant une personne à vivre un harcèlement psychologique au travail. Toutefois, certaines recherches montrent la dominance de traits de personnalité de victime lors du harcèlement psychologique au travail; 40% des personnes victimes montrent des traits obsessifs (Grebot, 2019).

Ouimet (2008) brosse une description des traits de personnalité de la personne persécutrice au travail à partir du DSM-IV. Selon l'auteur, le trait narcissique est commun aux quatre types de personnalité classés selon la catégorisation suivante : 1) la personne paranoïaque, 2) la personne terroriste, 3) la personne sadique et 4) la personne théâtrale. Dans la même veine, Taylor et Kluermper (2012) affirment qu'au NEO-PR-3 les résultats présentent une combinaison d'un score élevé sur la dimension Névrotique (N) et des scores faibles sur les dimensions Ouverture (O) et Conscience (C). Ouimet (2008) renchérit en mentionnant également que « les chercheurs estiment que la prévalence des personnalités « toxiques » représente entre 9 % et 13 % de la population » (p. 177).

Corolairement, Babiak et Hare (2006) estiment que ces personnes persécutrices seraient favorisées à l'embauche d'un emploi en raison de leurs traits de personnalité charismatiques et leur capacité à se mettre en valeur. Ils ajoutent que les employeurs, lors de l'embauche, éprouvent de la difficulté à distinguer les personnes bienveillantes des personnes persécutrices possédant de bonnes attitudes en leadership. En plus, les nouvelles réalités organisationnelles d'aujourd'hui ne permettent pas de régler les « histoires d'hier » et, par conséquent, ces personnes arrivent à trouver d'autres victimes, souvent en toute impunités (Babiak et Hare, 2006; Grebot, 2019).

Du côté des sciences administratives, Stimec (2011) présente un portrait des personnes persécutrices en cohérence avec les recherches précédentes. On retrouve sensiblement les mêmes explications portant sur ces traits de personnalité dans l'ouvrage de Morin et al. (2012), qui renvoie dos à dos la personne victime et la personne persécutrice sous l'angle d'un mythe relevant d'un jugement moral entre personne gentille et personne méchante.

Outre l'explication fondée sur les traits de personnalité, plusieurs études (Brun et Plante, 2003; Bowling et Beehr, 2006; INSPQ, 2021; Pelletier et al, 2018; Taylor et Kluermpfer, 2012; Sassi et Neveu, 2013) indiquent clairement que les stressors organisationnels contribuent au développement du harcèlement psychologique au travail. Voilà qui apporte un nouvel éclairage sur la compréhension de la dynamique interactionnelle des personnes vivant dans un contexte de harcèlement psychologique au travail. On peut penser que cela affecte également la dynamique personnelle.

En fait, on remarque que les explications portant sur l'émergence du harcèlement psychologique au travail se divisent en deux écoles (Grebot, 2019). Une première explication

repose sur la croyance que les caractéristiques personnelles des personnes persécutrices causent des conflits, car elles réagissent par la violence, alors que la seconde implique le déséquilibre, ou les tensions, entre les caractéristiques de la personne et celles du contexte du travail. En d'autres mots, les stressors organisationnels causent une détresse psychologique chez les personnes parce que celles-ci n'arrivent pas à s'adapter aux exigences de travail qui leur est demandé. Cette explication, selon Dussault (2014), est l'une des idéologies expliquant l'émergence d'un harcèlement; les autres sont la compétition pour maintenir sa place, les pathologies de la personnalité et, pour finir, les environnements psychopathologiques.

Pour ce qui concerne les personnes victimes, selon Bowling et Beer (2006), il en existe deux types. Le premier type initie le harcèlement psychologique. Ce type de victime émerge à partir du moment où une personne, réagissant aux stress organisationnels, attribue son malheur à une personne spécifique dans son environnement de travail (Bowling et Beehr, 2006; Sassi et Neveu, 2013). Par exemple, ce type de victime accuse la culture organisationnelle, les politiques des ressources humaines ou encore, elle jette la responsabilité sur une personne. Le deuxième type de victime, selon Bowling et Beerh (2006), est celle qui s'attribue la faute d'être une cible. Elle considère « être la cause » des agressions qu'elle subit. Bowling et Beehr (2006) estiment aussi que le premier type est celui qui porte plainte et entreprend des procédures juridiques. Ils expliquent également que de futures recherches seront nécessaires afin de comprendre les deux types de personne victime ainsi que les relations qu'elles entretiennent.

Eu égard à ce qui précède, on peut remarquer une difficulté à démêler les personnes victimes des personnes persécutrices. Des résultats de l'étude de Bowling et Beehr (2006)

indiquent qu'il semble exister des points communs entre les caractéristiques personnelles des personnes persécutrices et les personnes victimes. Cette affirmation peut laisser croire que la « victime » est responsable de son sort, mais les auteurs précisent, en citant les propos de Leyman (1996) qui sont partagés par plusieurs autres auteures et auteurs (Bilheran, 2009; Cormier, 2004; Grebot, 2019; Hirigoyen, 2001; Marsan, 2010), que les traits de personnalité des victimes ne prédisent pas le harcèlement. Selon Leyman, les troubles comportementaux d'une victime ne sont pas une cause, mais la conséquence de la situation de harcèlement psychologique au travail.

Dutton (2015) arrive sensiblement à la même conclusion en ce qui a trait à la difficulté de distinguer la personne victime de la personne persécutrice. Il explique que les traits de personnalité apparents entre le « leader » et le « psychopathe » sont difficilement distinguables. La différence se situe au niveau de l'intention : l'un agit pour son bien et pour le bien des autres, tandis que l'autre agit pour son seul bien. Le premier se défend tout en prenant en compte l'existence des autres, alors que le deuxième se défend tout en niant l'existence des autres. Entre ces deux pôles, une myriade de formes d'intentionnalité co-existent et s'influencent mutuellement.

2.3 Les risques psychosociaux organisationnels

Plusieurs auteures et auteurs (Bowling et Beehr, 2006; Brun et Plante, 2003; Hershcovis et Barling, 2010; Pelletier et al., 2018) s'intéressant au harcèlement psychologique sont d'accord pour dire que les stressors organisationnels, comme le peu d'autonomie de travail, la surveillance accrue, le peu de soutien, les outils de travail désuets, contribuent à créer des milieux de travail fertiles à la manifestation de violence au travail, incluant le harcèlement psychologique.

Par ailleurs, Bowling et Beehr (2006), Grebot (2019), Taylor et Kluermper (2012) ainsi que Sassi et Neveu (2013) affirment que les personnes au travail ne s'adaptent pas toutes de la même manière aux stressseurs organisationnels. Comme vu précédemment, l'étude de Taylor et Kluermper (2012) et celle de Sassi et Neveu (2013) démontrent que les personnes ayant moins de conscience pour les autres, sous la pression de stress organisationnel, ont tendance à commettre des actes de violence, tels que du sabotage, du vandalisme, de l'intimidation et du harcèlement.

Quant à l'étude de Bowling et Beehr (2006), elle précise que certaines personnes soumises aux stressseurs organisationnels peuvent chercher à rétablir la situation si elles perçoivent ou croient que les stressseurs organisationnels sont la faute d'une personne, comme une ou un collègue, un subordonné, un supérieur ou même l'employé d'un fournisseur. La personne a alors deux possibilités : 1) s'en prendre directement à la personne qu'elle a ciblée ou 2) choisir de rapporter la situation au gestionnaire immédiat. Si elle s'en prend à une personne et que celle-ci réagit, une dynamique relationnelle de conflit s'installe, dynamique qui peut monter et dégénérer en harcèlement psychologique au travail.

En revanche, d'autres auteures et auteurs (Babiak et Hare, 2006; Bilheran, 2009; Dussault, 2014; Dutton, 2015; Grebot, 2019; Hirigoyen, 2001, Ouimet, 2008) expliquent que les personnes initiant un conflit en matière de harcèlement psychologique au travail bénéficient de toutes les occasions pour agir de manière à gagner plus d'influence et de pouvoir. Parfois, leur motif est purement hédoniste, car certains semblent en tirer du plaisir. En somme, l'émergence du harcèlement psychologique repose sur des composantes complexes.

2.4 Les conséquences individuelles

Plusieurs études (Bowling et Beerh, 2006; Brun et Plante, 2003; Hershcovis et Barling, 2010; Leyman, 1996; Pelletier et al., 2018) présentent les conséquences du harcèlement psychologique sur la santé psychologique et fonctionnelle des travailleuses et des travailleurs (Bowling et Beehr, 2006; Leyman, 1993; Pelletier et al., 2018).

La méta-analyse de Bowling et Beehr (2006) retrace 10 conséquences pour les travailleuses et les travailleurs en contexte d'un harcèlement psychologique au travail : 1) les émotions négatives au travail, 2) les tensions générales, 3) l'anxiété, 4) l'épuisement professionnel, 5) les frustrations, 6) le stress, 7) la dépression, 8) les symptômes physiques, 9) l'insatisfaction au travail et 10) le désengagement organisationnel.

Pelletier et al. (2018), pour leur part, définissent les conséquences psychologiques en lien avec le harcèlement psychologique au travail comme étant des réactions négatives. Selon Leyman (1996), elles peuvent être classées en trois catégories : 1) physiques, 2) psychologiques et 3) fonctionnelles. Morin et al. (2012) précisent qu'elles peuvent entraîner, pour la personne, une perte de motivation et de performance, des troubles d'adaptation, des troubles somatiques, des troubles anxieux, des névroses et détresses psychologiques, un stress post-traumatique, des accidents cardiovasculaires, des blessures liées à un accident de travail, une exclusion du marché du travail, des blessures corporelles ou même un décès à la suite d'une agression et par suicide.

De plus, selon l'Enquête québécoise sur la santé de la population (EQSP) (2014-2015), connu aussi sous le nom du Rapport québécois sur la violence et la santé de l'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ),

[...] les facteurs de risques psychosociaux universellement reconnus sont la demande psychologique (charge de travail), la latitude décisionnelle (autonomie), le soutien social des collègues et du supérieur, la reconnaissance au travail et la justice organisationnelle. [...] Par exemple, la combinaison d'une charge de travail trop élevée et d'une faible autonomie du travail [...] est reconnue particulièrement délétère. » (Pelletier et al., 2018, p. 267)

La CNESST (2022b) conçoit les conséquences en termes de lésions psychologiques qui se déclinent en deux types, les lésions psychologiques de type aigu⁶ et les lésions psychologiques de type chronique. Le type associé aux conséquences en lien avec le harcèlement psychologique ou le stress au travail est de type chronique. Il découle d'une situation qui peut ou non être du harcèlement psychologique au travail, mais qui se poursuit sur une longue période. En 2017, en vertu de la Loi des accidents de travail et des maladies professionnelles (LATMP), le harcèlement psychologique représente 27,2 % des 169 cas de lésions de type chronique. Les lésions de type chronique sont réparties en quatre catégories.

Pour l'année 2017, le portrait est le suivant : 1) les troubles d'adaptation qui représentent 65 % des cas, 2) les états dépressifs qui représentent 17,8 % des cas, 3) l'anxiété, le stress et les

⁶ Les lésions psychologiques aiguës font références aux événements tragiques, tels que les accidents graves, les vols à main armée, les menaces de mort, etc.

troubles névrotiques qui représentent 9,5 % des cas, 4) le choc nerveux (choc post-traumatique) qui représente 7,7 % des cas. En 2019, la CNESST (2022b) rapporte que le taux d'acceptation pour des lésions du harcèlement psychologique demeure sensiblement le même que l'année 2017 et se situe à 29,4 %.

Il est opportun de mentionner aussi qu'en vertu de la L.N.T., 38,9 % des 1 582 dossiers retenus et traités en 2017 ont abouti à une entente en règlement hors cour ou à un procès menant à une décision en faveur de la travailleuse et du travailleur qui a subi du harcèlement psychologique au travail. Notamment, on retient que seuls 17,4 % des demandes initiales (3 535) en arrivent à un résultat pour les travailleuses et les travailleurs déposant une plainte pour harcèlement psychologique, dont 14,7 % au cours d'une médiation à la CNESST, 2,5 % au cours d'une médiation au tribunal administratif du travail (TAT) et 0,2 % à la suite d'un procès.

En 2019, 35,1 % des 2 542 dossiers retenus et traités à la CNESST ont abouti à une entente en règlement hors cour ou à un procès menant à une décision en faveur de la travailleuse ou du travailleur qui a subi du harcèlement psychologique au travail. Plus précisément, seuls 20,2 % des demandes initiales (4 415) à la CNESST en arrivent à un résultat pour les travailleuses et les travailleurs déposant une plainte en harcèlement psychologique, 16,1 % au cours d'une médiation à la CNESST, 4 % au cours d'une médiation au TAT et 0,07 % à la suite d'un procès. En d'autres mots, seulement pour l'année 2019, on constate que 79,8 % des demandes n'aboutissent à rien; d'un côté, il y a un taux de 25,3 % de désistement en vertu de la CNESST et du TAT; d'un autre côté, il y a un taux de 54,5 % lié à la fermeture de dossiers par la CNESST ou le TAT (42,4 % au

tri de la CNESST, 0,4 % au cours du processus par la CNESST, 11,6 % à la fin du processus de la CNESST et 0,09 % à la suite du procès au TAT).

En somme, la CNESST traite les dossiers en appliquant les normes du travail, mais il est légitime de se poser la question sur la façon dont elle prend en compte l'accompagnement et le rétablissement des travailleuses et des travailleurs ayant déposé une plainte en matière de harcèlement psychologique au travail. Surtout lorsqu'on sait que le dédommagement moyen pour perte de revenu se situe entre 15 000 \$ et 25 000 \$ imposables.⁷

Tableau 1. Présentation des résultats des demandes déposées à la CNESST en 2019

Taux	Statut	Taux	Statut
51,6%	Demande acceptée à la CNESST	42,4%	Demande non acceptée à la CNESST
16,1%	Entente sous la CNESST (entente à la suite d'une médiation ou un processus de règlement hors cour)	36,1%	Fermeture de dossier au CNESST (24,1% par désistement et 12% considérés non fondé)
4,1%	Entente ou gain de cause au TAT (4% entente et 0,06% gain de cause)	1,3%	Désistement ou perte de gain au TAT (1,2% désistement et 0,09% perte de cause)
20,2%	Total des demandes aboutissant à un résultat	79,8%	Total des demandes n'aboutissant à aucun résultat

Par ailleurs, Brun et Plante (2004) montrent que 9 % des 640 personnes salariées sondées ont répondu avoir subi régulièrement du harcèlement psychologique au travail. Aussi, d'autres chercheuses et chercheurs (Lippel et al., 2011) révèlent que 14,8 % des travailleuses et des travailleurs interrogés en 2007 affirment avoir été victimes de harcèlement psychologique au travail au cours des 12 derniers mois. Plus tard, l'Enquête québécoise sur la santé de la population

⁷ Référence anonyme étant donné que les informations dans les ententes hors cour sont protégées par la loi sur la confidentialité.

(EQSP, 2014-2015) (Pelletier et al., 2018) se référant aux données de Lippel et al. (2011), mentionne que la prévalence à l'exposition au facteur, tension et faible soutien au travail, des risques psychosociaux du travail peut atteindre jusqu'à 40,8%, étant le taux le plus élevé de l'étude.

Dans un autre ordre d'idées, on constate de manière générale que peu d'études se penchent sur l'expérience subjective des personnes ayant vécu du harcèlement psychologique. D'ailleurs, Brun et Kedl (2006) précisent en citant certaines auteures et certains auteurs (Gracia et al., 2005; Lapeyrière, 2004), qu'il est rare de trouver des études « qui abordent l'histoire interne des cas de harcèlement psychologique, les difficultés d'exprimer ce qui est vécu, le doute de l'expression des faits, peut autant soulever les ambiguïtés que cacher la complexité des situations » (p. 384).

L'étude de Brun et Kedl (2006) porte sur le point de vue des travailleuses et des travailleurs ayant vécu un harcèlement psychologique au travail afin de brosser un portrait des situations de harcèlement à travers le vécu des personnes sondées. Cette étude fait ressortir le fait que, dans 8 cas sur 10, les travailleuses et les travailleurs qui se disent victimes de harcèlement psychologique au travail se sentent totalement isolés ou incapables de comprendre leur situation ou les causes de ce qu'ils subissent. Brun et Kedl (2006) rapportent également que 57 % des travailleuses et des travailleurs étaient sans emploi lors de l'étude. Pourquoi ? Parce que ces situations de harcèlement psychologique au travail les ont menés à une perte d'emploi volontaire ou non. Corolairement, G.A.I.H.S.T. (2022), le seul organisme communautaire au Québec accompagnant les personnes victimes de harcèlement psychologique au travail, précise que seul 6 % de leur clientèle maintienne leur emploi après avoir déposé une plainte pour harcèlement psychologique au travail.

3. L'AJUSTEMENT DES COMPÉTENCES DANS UN HARCÈLEMENT

Dans cette section, on s'attarde à fournir une vue succincte des écrits portant sur le phénomène de l'ajustement des compétences des travailleuses et des travailleurs dans un contexte de harcèlement psychologique au travail.

À notre connaissance, peu d'études se sont intéressées aux compétences professionnelles des personnes exposées à un harcèlement psychologique au travail et encore moins à l'ajustement des compétences. Cependant, on peut dire que les compétences reposent sur un concept large qui revêt plusieurs sens.

D'abord, dans une conception issue du domaine de l'éducation, on précise que Michaud et al. (2006), en s'appuyant notamment sur les travaux de Le Boterf (2004) et de Tardif (2004), considèrent le concept de compétence comme étant « un savoir agir complexe fondé sur la mobilisation et sur l'utilisation efficace d'un ensemble de ressources par un individu dans un contexte donné » (p. 73-74). C'est dans cette perspective qu'on considère la compétence dans la présente étude.

Quant au domaine de l'organisation, selon Bourhis et Chênevert (2019), les compétences sont considérées comme étant « la capacité (des travailleuses et des travailleurs) à agir efficacement dans un cadre de son activité professionnel » (p. 218), c'est-à-dire à agir de manière à répondre aux exigences du gestionnaire et de la culture de l'organisation. Toutefois, selon cette auteure et cet auteur, cette vision apporterait son lot de mésinterprétation surtout dans un contexte de harcèlement, où l'employeur considère la personne, se plaignant de subir un harcèlement,

comme étant une personne en difficulté ou une personne à défi; soit elle ne peut pas, soit elle ne veut pas.

En effet, à tort ou à raison, quelles que soient les explications des travailleuses ou des travailleurs, l'organisation peut appliquer un processus administratif, pour celles qui ne peuvent pas, ou un processus disciplinaire, pour celles qui ne veulent pas (Lemelin et Blanchette, 2004; Bourhis et Chênevert, 2019). Ainsi, on remarque qu'aucun processus organisationnel prend véritablement en compte l'univers subjectif des compétences de la travailleuse et du travailleur vivant une expérience de harcèlement psychologique au travail, considérant que c'est de la responsabilité des employées et employés de maintenir leurs compétences actuelles ainsi que de préserver la qualité de leur employabilité envers l'organisation (Bourhis et Chênevert⁸, 2019; De Gaulejac, 2005; Lemelin et Blanchette, 2004; Ouimet, 2008).

Selon une autre conception se rapportant elle aussi à la notion des compétences, les autrices Belhira (2009) et Hirigoyen (2001) affirment que les personnes qui agressent, du fait qu'elles sont vides, vampirisent leurs victimes afin de s'approprier leurs compétences ou afin de les anéantir pour ne pas y voir le reflet de leur vide (Bilhaenra, 2009; Hirigoyen, 2001). Pourtant, Faulx et Détroz (2009) affirment le contraire et précisent que c'est en raison de la personnalité reconnue par les autres, soit « trop faible » soit « trop dur », que celle-ci s'est attiré le rejet et, par conséquent, se sent harcelée. De plus, comme le précise Grebot (2019), c'est cette personne victime rejetée,

⁸ En fait, Bourhis et Chênevert (2019) précisent que les organisations se situent dans une pensée bipolaire : soit elles responsabilisent leurs employées au vu du développement de leurs compétences, soit elles se responsabilisent du développement des compétences qui relèvent de leurs plans de développement.

qui finit par être considérée incompetente, qui est essentiellement décrite dans la documentation scientifique.

Ces conceptions offrent des interprétations divergentes sur le phénomène de l'ajustement des compétences dans un contexte de harcèlement. Toutefois, il semble possible de souligner leur similarité. La personne est vue soit comme une employée en difficulté, qui ne peut pas et qui est incompetente, soit, au contraire, comme une personne à défi, qui ne veut pas et qui s'attaque aux autres ou questionne les décisions de l'autorité, finissant ainsi par passer pour une personne incompetente. Ces deux conceptions de la travailleuse et du travailleur se plaignant de subir un harcèlement ne sont pas sans rappeler les concepts du « trop lâcher-prise » et du « trop maintenir-prise » mentionnés dans les travaux de Lamarche (2006), de Limoges (2001) et Vachon (2017).

En ce qui concerne Vachon (2017), celle-ci a travaillé sur le concept de l'obsolescence professionnelle, défini comme un déséquilibre entre la personne et son contexte d'emploi, où la compétence ne permet pas de répondre aux exigences de l'emploi. Ainsi, on retrouve à un bout du spectre la personne qui s'épuise du fait qu'elle contribue plus qu'elle ne reçoit de l'organisation. Puis, à l'autre bout, la personne qui retire davantage de l'organisation qu'elle ne lui donne, ce qui peut être mis en relation avec la difficulté de performance des travailleuses et des travailleurs. Par ailleurs, Fortier (2015) mentionne que ces travailleuses et ces travailleurs présentent des symptômes de détresse psychologique et brosse un portrait des coûts reliés au stress vécu en entreprise : 1) 19% pour l'absentéisme, 2) 40% pour le roulement du personnel, 3) 55% pour le programme d'aide aux employés (PAE), 4) 60% pour les accidents de travail et 5) 10% pour les régimes d'assurance-médicaments.

En plus, selon les autrices et auteurs (Bowling et Beerh, 2006; Brun et Kedl, 2006), peu d'études portent sur cet univers subjectif, sur le processus d'adaptation pour vaincre ou s'éloigner d'un harcèlement. En fait, on a trouvé aucun écrit sur le phénomène de l'ajustement des compétences dans un contexte de harcèlement psychologique, bien qu'on ait repéré, rarement il faut le dire, la notion d'ajustement. Par exemple, Lecomte et Savard (2020) l'utiliseront dans le sens des compétences qui résultent de la « tendance à s'autoréguler et à s'autoprotéger pour un ajustement progressif et créateur dans sa relation avec les autres et son environnement socioculturel » (p. 13).

4. LA PERTINENCE DE LA RECHERCHE

Dans cette dernière section, on aborde la pertinence sociale et scientifique. Puis, on termine sur la question générale de la recherche.

Il semble qu'en fait, le phénomène de l'ajustement des compétences soit mal compris dans le monde du traitement des plaintes en matière de harcèlement psychologique au travail. D'abord, on trouve peu de travailleuses et travailleurs qui choisissent d'entamer la procédure de plainte. Ensuite, les personnes qui s'y aventurent semblent se retrouver devant un processus de traitement qui les mène la plupart du temps sur un chemin de déceptions et de rupture du lien d'emploi.

Il est aussi intéressant de mentionner que seul un petit nombre de ces personnes présentent une situation correspondant aux critères du harcèlement psychologique au travail (INSPQ, 2021; EQSP, 2014-2015), ce qui laisse deviner qu'il existe beaucoup plus de détresse psychologique et

de présentéisme au travail en raison des conflits, entre autres, découlant des risques psychosociaux au travail associés à l'émergence d'un harcèlement psychologique au travail.

Ainsi, on peut voir combien il devient difficile de départager la responsabilité de qui ou ce qui cause la détresse psychologique chez les travailleuses et les travailleurs. Est-ce les stresseurs organisationnels ? Est-ce le résultat d'une perte d'adéquation de ses compétences avec les exigences de l'emploi qui se traduit par le concept de l'obsolescence professionnelle ? Est-ce les conséquences du harcèlement psychologique du fait que l'on jalouse les grandes compétences de la personne ou, au contraire, du fait qu'elle se situe dans le spectre de l'obsolescence professionnelle ? Chose certaine, la notion de compétence, notamment d'ajustement des compétences, est centrale.

Par conséquent, on a cru important de s'intéresser au phénomène de l'ajustement des compétences, puisque les personnes qui portent plainte pour un harcèlement psychologique au travail sont non seulement laissées à elles-mêmes dans ce combat, mais elles finissent la plupart du temps par abandonner ou encore par accepter dédommagement contre une obligation légale de confidentialité. En ce sens, il n'est pas seulement légitime pour la communauté scientifique de se pencher sur le phénomène de l'ajustement des compétences dans un contexte de harcèlement psychologique. Il en va aussi d'une obligation en matière de justice et de droit, ainsi que d'une obligation morale et éthique de comprendre ce qui se passe pour ces personnes qui vivent une perte affectant la qualité de leur vie au travail, leur sécurité émotionnelle, leur santé psychologique, leur estime de soi et leur développement de carrière ou d'employabilité. En fait, observer l'ajustement des compétences dans un contexte de harcèlement, c'est aussi se demander comment une société

de droit pourrait arriver à garantir un seuil minimal de sécurité et de protection de la santé psychologique au travail.

Ce projet de recherche conçoit la personne dans sa capacité à se développer et à se construire au travers d'expériences humaines. C'est donc à partir des échanges interpersonnels et significatifs que la personne crée son sens de soi, tout spécialement à la suite d'une souffrance, d'un drame ou d'une invalidation de son existence. L'écart entre soi et l'environnement peut fragiliser la cohésion interne de la personne, au point où celle-ci plonge dans une quête de soi lui permettant potentiellement de se reconstruire (Bosma et Kunnen, 2001; Lecomte et Savard, 2020).

Par ailleurs, selon l'un des derniers rapports de Deloitte (2018), il semble que prendre en compte les intérêts de la personne, c'est aussi prendre en compte ceux de l'organisation. En fait, la dynamique interrelationnelle tendrait vers un meilleur développement de la gestion des conflits et du harcèlement psychologique au travail. La consolidation des enjeux organisationnels et individuels semble ouvrir une piste d'action vers la pérennisation des transformations positives des travailleuses et des travailleurs d'une organisation qui sont au cœur des travaux sur le maintien en emploi de Limoges (2001).

Pourtant, comme on l'a vu plus haut, le milieu organisationnel semble toujours privilégier la vision à caractère légaliste dans le traitement des conflits et du harcèlement psychologique au travail. Notamment, en ce qui concerne l'échec de la régulation des conflits en matière de harcèlement psychologique au travail. Plusieurs auteurs (Holbrook, 2010; King et al., 2009; Legault, 2006) ajoutent que les processus de gestion de conflits et du harcèlement psychologique au travail reposent davantage sur des biais et croyances du milieu organisationnel.

Ces enjeux amènent finalement à s'intéresser au phénomène de l'ajustement des compétences professionnelles par une étude sur l'expérience des travailleuses et des travailleurs ayant vécu un harcèlement psychologique au travail, et ce, afin de mieux comprendre le processus de changement de la personne sur le plan de ses ressources personnelles. Ainsi, cette étude cherche à comprendre les enjeux d'ajustement des compétences comme processus de construction du soi et de développement de carrière ou d'employabilité dans un contexte d'un harcèlement psychologique au travail.

5. LA QUESTION GÉNÉRALE DE RECHERCHE

Eu égard à ce qui précède, le harcèlement psychologique au travail ne peut pas être traité indépendamment du contexte dans lequel il émerge. D'ailleurs, Bowling et Beehr (2006) ainsi que King et al. (2009) mentionnent que les recherches dans des paradigmes classiques ont atteint leurs limites pour comprendre les personnes aux prises avec un conflit en matière de harcèlement psychologique au travail. Ils proposent de se tourner vers de nouvelles pistes de recherche en mobilisant des approches du paradigme systémique. Ces nouvelles recherches tentent de comprendre la relation qui émerge de la dynamique entre les personnes persécutrices et les personnes victimes. Selon ces auteures et ces auteurs, il s'agit d'une avenue prometteuse.

Cette recherche veut contribuer à l'avancement des connaissances de l'expérience des travailleuses et des travailleurs vivant du harcèlement psychologique au travail en explorant l'ajustement des compétences dans sa forme dynamique et subjective.

L'étude propose d'observer le phénomène d'ajustement des compétences des personnes qui ont vécu un harcèlement psychologique au travail. En s'inspirant de la perspective interactionnelle et intégrative en psychologie, on se propose d'explorer le phénomène de la dynamique des ressources de la personne vivant un harcèlement psychologique au travail à l'aide de la théorie des systèmes dynamiques de l'identité de Kunnen et Bosma (2006) et de l'approche intégrative en counseling de carrière et d'employabilité de Lecomte et Savard (2020).

En somme, cette étude vise à répondre à la question générale de recherche suivante : comment des travailleuses et des travailleurs ajustent-ils leurs compétences au cours d'une expérience de harcèlement psychologique au travail ?

DEUXIÈME CHAPITRE. LE CADRE DE RÉFÉRENCE

L'ajustement des compétences au cours d'une expérience de harcèlement psychologique au travail exige l'élaboration d'un cadre de référence offrant une grille de lecture scientifique sur les significations des travailleuses ayant émergé lors de l'expérience du harcèlement. C'est la raison pour laquelle la conception du cadre de référence s'articule autour de l'intégration de trois approches psychologiques découlant du paradigme systémique. Ainsi, on présente en premier lieu le paradigme systémique. Par la suite, on aborde l'approche des systèmes dynamiques de l'identité (Bosma et Kunnen, 2001). S'ensuit l'approche intégrative en counseling de carrière (Lecomte et Savard, 2020) et l'approche intégrative du harcèlement psychologique du travail (Grebot, 2019). Ensuite, on aborde l'ajustement des compétences et le harcèlement. Les trois approches s'inscrivent dans le domaine de la psychologie de l'identité, de la psychologie vocationnelle et de la psychologie du harcèlement psychologique au travail. Pour terminer, on présente les trois objectifs spécifiques de la recherche.

En préambule, il est important de souligner que le cadre de référence présenté s'est enrichi tout au long du processus de recherche. En effet, il était initialement composé que du Modèle de développement des engagements de Bosma et Kunnen (2001; Kunnen et Bosma, 2003, 2006) et du Modèle de la dynamique des ressources et des limites de la personne et de son environnement (Lecomte et Savard, 2004, 2010, 2020), dont les racines épistémologiques s'inscrivent dans le paradigme systémique.

Le cadre de référence a tout au long de cette étude été enrichi par les trois ajouts suivants. Le Modèle intégratif du harcèlement psychologique de Grebot (2006, 2019), lequel intègre la conceptualisation du Modèle révisé du stress de Folkman et Moskowitz (2000) et de Folkman (1997, 2008). Le dynamique des mécanismes d'autorégulation et d'autoprotection de Lecomte et Savard (2017). Ces mécanismes composent le mouvement, maintien-ouverture (M-O), ou, en d'autres mots la dynamique des mécanismes d'autoorganisation de l'expérience de soi et des autres. Pour terminer, la conceptualisation de la Taxinomie des stratégies en mobilisation des compétences de Vachon (2017).

Ces ajouts ont permis de conceptualiser le phénomène psychologique et naturel de l'ajustement des compétences dans le contexte du phénomène social du harcèlement psychologique au travail. En d'autres mots, on a construit un cadre de référence permettant d'appuyer l'interprétation de l'ajustement des compétences à travers une grille de lecture articulant les conceptions psycho-vocationnelle et psycho-organisationnelle. Ici, la cohérence épistémologique s'articule sur la posture intersubjective du cadre de référence, sur la posture phénoménologique de la méthodologie ainsi que sur la posture intégrative découlant du paradigme systémique en psychologie vocationnelle et organisationnelle.

1. LE PARADIGME SYSTÉMIQUE EN PSYCHOLOGIE

La théorie générale des systèmes (Bertalanffy, 2012) fut publiée en 1968. Le philosophe Loszlo (Bertalanffy, 2012), auteur de la préface de la 2^e édition du livre de Bertalanffy, mentionne que cette théorie est une nouvelle manière d'envisager la connaissance de la science.

La théorie générale des systèmes repose sur une conception logico-mathématique de la croissance (Bertalanffy, 2012). Son postulat propose que l'objet vivant a la capacité de s'autoorganiser sur les différents niveaux le constituant, en continuité et en mutualité constante avec son environnement. L'organisme se module sous différentes formes, ou états. Parfois même, l'organisme peut changer de structure, mais il n'est jamais en discontinuité. Bertalanffy (2012) ajoute que l'approche des systèmes et l'approche des systèmes dynamiques renvoient à la notion d'évolution et d'involution sans lien avec un jugement moral.

En d'autres mots, on retrouve au cœur de ce paradigme la notion de globalité ainsi que le concept de système dynamique ou de système ouvert, applicable à toutes les sciences naturelles ou sociales. Par ailleurs, Loszlo (Bertalanffy, 2012) affirme que la théorie générale des systèmes offre un modèle qui peut être utilisé dans l'ensemble des sciences, toutes disciplines confondues. Ils précisent qu'elle s'est déclinée en plusieurs approches et dans plusieurs domaines (Bertalanffy, 2012; Kunnen et Bosma, 2001).

En psychologie, cette approche s'est surtout développée sous l'expression des « systèmes dynamiques » (Bertalanffy, 2012). Elle a principalement influencé les travaux des représentants du structuralisme français et ceux du fonctionnalisme américain (Bertalanffy, 2012). Selon Loszlo (Bertalanffy, 2012), Piaget est l'un des chercheurs en psychologie qui a été fortement influencé par cette approche.

La théorie générale des systèmes a eu une influence majeure dans le paradigme systémique et, plus spécifiquement, dans les approches des systèmes dynamiques en psychologie (Bertalanffy, 2012) avec laquelle, il est possible d'y rattacher la conception interactionniste et intégrative en

psychologie de l'identité, en psychologie vocationnelle (Bujold et Gingras, 2000; Cohen-Scali et Guichard, 2008b; Dumora et Boy, 2008a, 2008b) ainsi qu'en psychologie du harcèlement psychologique au travail (Grebot, 2019).

Ainsi, l'utilisation du paradigme systémique articulant trois approches en psychologie (soit le développement de l'identité, l'orientation et le harcèlement psychologique au travail) est un choix pertinent pour observer l'ajustement des compétences. Eu égard à ce qui précède, on présente dans les sections ci-dessous l'approche des systèmes dynamiques de l'identité de Bosma et Kunnen (2001; Kunnen et Bosma, 2003, 2006), l'approche intégrative en développement de carrière et d'employabilité de Lecomte et Savard (2004, 2010, 2020) et le Modèle intégratif du harcèlement psychologique au travail de Grebot (2006, 2019).

2. L'APPROCHE DES SYSTÈMES DYNAMIQUES DE L'IDENTITÉ

Dans cette section, on présente la théorie des systèmes dynamiques de l'identité avec trois sous-sections. La première porte sur la théorie de systèmes dynamiques de l'identité. Par la suite, on s'attarde au Modèle du Développement des engagements de Bosma et Kunnen (2001; Kunnen et Bosma, 2003, 2006) avec ses 4 niveaux du développement des engagements. Enfin, on aborde la notion d'équilibre entre la personne et l'environnement.

2.1 La théorie des systèmes dynamiques de l'identité

La théorie des systèmes dynamiques s'inscrit dans les nouvelles théories contemporaines de l'identité du paradigme intégratif et systémique (Cohen-Scali et Guichard, 2008b). Ces auteures et auteurs situent, par ailleurs, la conceptualisation de la théorie des systèmes dynamiques de

Kunnen et Bosma (2000, 2003, 2006) parmi les modèles constructivistes de l'identité. Ils soulignent le souci que Kunnen et Bosma (2003) ont démontré dans leur volonté de « proposer un modèle pertinent pour la vie entière » (Cohen-Scali et Guichard, 2008b, p. n/a, parag. 40), ce qui justifie le rattachement de cette théorie aux approches développementales. C'est d'ailleurs pourquoi cette approche est considérée comme découlant des approches néo-piagésiennes et néo-ériksonniennes.

La théorie des systèmes dynamiques appliqués au processus de la construction et du développement de l'identité (Dumoura et Boy, 2000b) repose sur une logique théorique capable d'expliquer la richesse et les variations du développement de l'identité dans le cadre des interactions personne-contexte (Bosma et Kunnen, 2001; Cohen-Scali et Guichard, 2008b; Kunnen et Bosma, 2000, 2003, 2006). Kunnen et Bosma ont appuyé leurs travaux sur la théorie des compétences identitaires de Fischer (1980). Ainsi, la théorie des systèmes dynamiques de l'identité (Kunnen et Bosma, 2000, 2006) permet d'introduire la notion de compétence comprise comme un apprentissage à partir du développement identitaire qui est appuyé sur les mécanismes de développement des engagements.

L'approche des systèmes dynamiques de l'identité de Kunnen et Bosma (2006) est conçue sur la notion d'engagement. Pour Bosma et Kunnen (2001) et Kunnen et Bosma (2000, 2003, 2006), les configurations des engagements constituent les principes organisateurs qui servent de guide à la mise en action de la personne interagissant avec son contexte. Ainsi, dans le Modèle des systèmes dynamiques des engagements (Bosma et Kunnen, 2001), le processus de développement des engagements sert à montrer comment la personne en arrive à se construire et à se développer

comme personne dans son environnement (formation et développement de l'identité de la personne). De même, ce processus fournit une manière de voir comment la personne en arrive à se mettre en action avec les autres et dans son contexte (compétence de la personne).

2.2 Le modèle du développement des engagements

En se référant à la « Représentation schématique du développement des engagements » de Bosma et Kunnen (2001) (Figure 1), il est plus facile de comprendre comment les auteurs en arrivent à concevoir les engagements comme des compétences. Le modèle présente les différents stades de la formation et du développement de l'identité par la résolution des enjeux d'adaptation des engagements de la personne avec son contexte.

Bosma et Kunnen (2001) expliquent que les compétences sont formées à partir d'un agencement d'engagements qui configure une constellation d'engagements. Ces compétences constituent la structure interne de la personne. Les auteurs précisent que les engagements sont constitués de deux substrats : la volonté et le contenu, sans toutefois les définir. En fait, les auteurs expliquent qu'ils souhaitent que leur modèle puisse s'articuler avec d'autres théories et approches. Notamment, ils donnent en exemple le substrat « volonté », qui peut se rattacher aux diverses théories et approches de la motivation; il en va de même pour le substrat « contenu ».

Par ailleurs, Bosma et Kunnen (2001) précisent que les configurations des engagements définissent les principes organisateurs tout comme, inversement, les compétences sont définies par le contenu et la volonté des engagements de la personne. Les compétences engagent donc l'action de la personne à partir de l'action précédente. C'est le principe de la compétence sur la compétence,

de l'action sur l'action et de l'engagement sur l'engagement. L'un se définit à partir de sa définition précédente dans un mouvement continu et en mutualité avec son contexte.

Les constellations des engagements se transforment ainsi. Selon les auteures et les auteurs (Bosma et Kunnen, 2001; Cohen-Scali et Guichard, 2008b; Kunnen et Bosma, 2000, 2003, 2006) les engagements configurent des principes organisateurs dans une relation d'adaptation avec son contexte. Cependant, Bosma et Kunnen (2001) en parlent en termes de processus d'harmonisation dynamique reliant les caractéristiques de l'environnement et les caractéristiques de la personne dans un système ouvert.

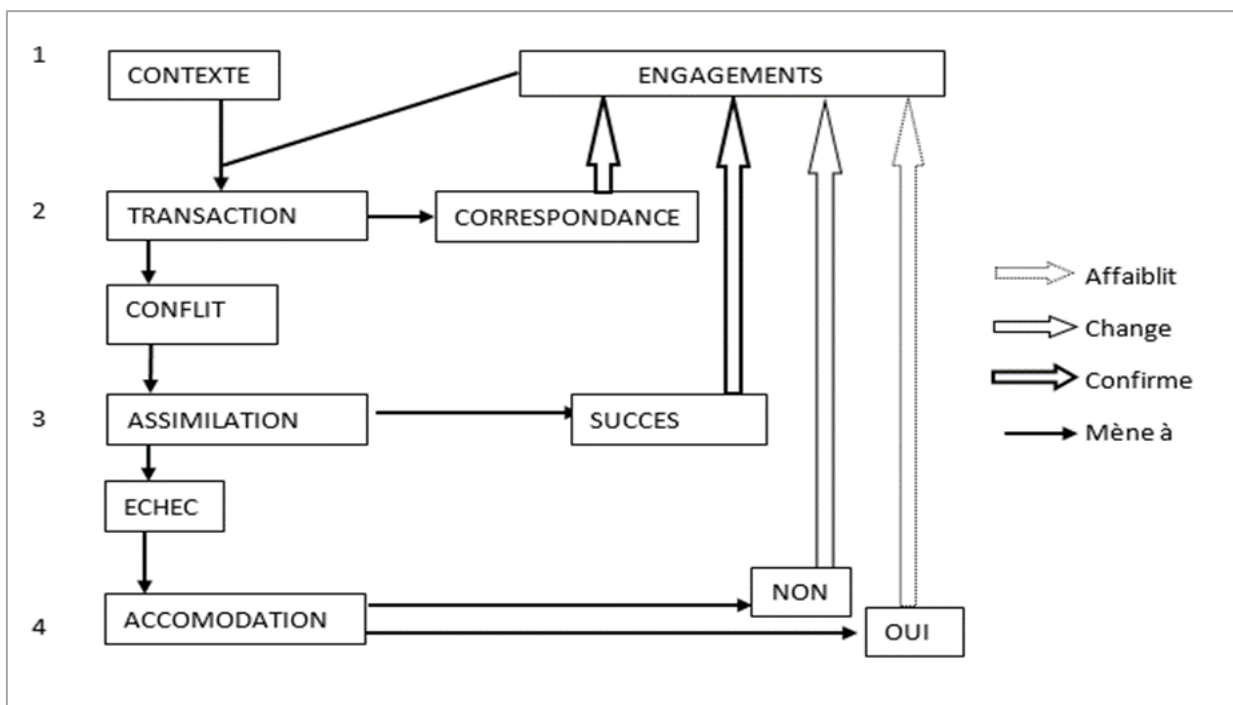


Figure 1. Représentation schématique du développement des engagements de Bosma et Kunnen (2001)

Le Modèle du développement des engagements de Bosma et Kunnen (2001) présente quatre niveaux. Le premier niveau est composé de deux entités distinctes : le contexte, au sein de l'environnement de la personne, et les engagements de la personne. Chacune des entités, « Contexte » et « Personne », est un organisme possédant ses propres caractéristiques et sa propre culture. La compétence de la personne à interagir avec son environnement se présente sous la forme d'une tension entre 1) l'exploration et 2) l'engagement à la construction et au développement avec son contexte (Bosma et Kunnen, 2001).

Le second niveau présente la relation des deux entités : contexte et personne. Cette relation est diffuse, où les limites ne sont pas clairement définies. La relation correspondant au second niveau est l'une où le soi est indifférencié de l'autre. On constate que cette conception de la relation entre la personne et le contexte est caractéristique des approches interactionnistes et constitue un point commun dans plusieurs théories du développement de l'identité. D'ailleurs, à ce sujet, ces auteurs affirment que la transaction peut être comprise sous différents angles. Elle peut être envisagée comme étant la relation entre la connaissance de soi et les perceptions de l'environnement social ou encore considérée comme étant la relation entre les normes et les perceptions de soi.

Quoi qu'il en soit, comme les auteurs le disent : « dans tous les cas, la transaction est une sorte d'harmonisation entre des informations de l'intérieur et de l'extérieur » (traduction

libre)⁹ (Bosma et Kunnen, 2001, p. 60). En ce sens, les auteurs ne se limitent pas à une approche spécifique; ils rappellent que leur modèle peut être rattaché à d'autres approches.

À l'opposé, si la transaction du deuxième niveau est caractérisée par un écart entre les informations de l'intérieur et les informations de l'extérieur, il en résulte un conflit, terme utilisé dans le modèle. Sur ce point, la plupart des perspectives évoquent la présence d'un élément chaotique qui enclenche un changement identitaire.

D'ailleurs, selon Kunnen et Wassink (2003), la résolution de conflits, engagée par le développement à partir de la connaissance de soi, est une notion partagée et commune. Entre autres, Bosma et Kunnen (2001) citent les perspectives fondées sur les modèles suivants : de la différenciation du soi, de la vision mécanique du changement, de la notion de menace à l'identité ou de la cohésion de soi, de la dissonance cognitive et des processus de résolution des conflits. En fin de compte, leur discours se résume à dire que l'ensemble de ces perspectives conçoit le conflit entre la personne et son environnement comme un déséquilibre des engagements pouvant même engager une remise en question au niveau de la structure identitaire (Bosma et Kunnen, 2001).

Ce déséquilibre provoque une action sur le troisième niveau du développement des engagements, action qu'ils nomment « assimilation ». Ce déséquilibre peut initier la force motrice, enclenchant soit un recadrage des perspectives et des nouvelles interprétations de la personne ou encore, des actions pour changer le contexte.

⁹ « in both cases the transaction consists of a kind of matching between information from inside and from outside »

En fait, le processus de l'engagement de l'action va se faire, soit 1) par un mode de répétition des perceptions et par leur recadrage, ou soit 2) par un mode tentant un changement sur la situation. L'utilisation d'un mode ou de l'autre dépend de la suite des actions. En somme, l'engagement peut s'inscrire ou alterner d'un mode à l'autre, ce qui permet la formation et le développement de la structure identitaire. Le premier mode s'ouvre à l'information extérieure et s'ajuste; l'autre, cherche à changer l'environnement. En d'autres termes, l'action :

[...] concerne soit un ajustement d'aspects personnels (adaptation, réévaluation de l'identité personnelle, ajustement de normes, comportement cognitif visant à changer les perceptions de soi) ou soit un ajustement d'aspects contextuels perçus (assimilation de l'identité sociale, assimilation et comportement social). (Traduction libre¹⁰) (Bosma et Kunnen, 2001, p. 61).

Il s'ensuit, au troisième niveau, une tentative d'harmoniser les tensions entre les éléments en déséquilibre par le processus d'assimilation. Ce processus d'harmonisation s'opère dans une logique dissipative pour déboucher sur un nouvel agencement des configurations harmoniques de la structure identitaire actuelle avec son environnement. Cette opération se réalise soit par 1) un nouvel agencement des engagements ou par de nouvelles interprétations contextuelles de la personne ou soit, si possible, 2) par une action permettant de changer le contexte lui-même en conformité avec les engagements initiaux de la personne, qui sont en lien avec la structure interne actuelle. De plus, Bosma et Kunnen (2001) et Kunnen et Bosma (2000, 2003, 2006) affirment que

¹⁰ « concern either an adjustment of personal aspects (accommodation, reevaluation of personal identity, adjustment of one's standards, and cognitive behavior aimed at changing self-perceptions) or an adjustment of perceived contextual aspects (assimilation of social identity, assimilation, and social behavior) ».

l'assimilation se produit généralement de manière automatique, sans que les personnes s'en rendent compte, ou du moins sans qu'elles s'en rendent réellement compte.

Dans le cas où le processus d'assimilation échoue, un quatrième et dernier niveau se met en place. Il s'agit du processus d'accommodation qui implique une reconfiguration des constellations des engagements de la personne pour en arriver à une nouvelle configuration harmonique de la structure identitaire.

La transition d'un niveau d'engagement à l'autre ne se fait pas facilement. En effet, tant que le déséquilibre demeure, les engagements de la personne ne peuvent pas offrir la possibilité d'une validation de son existence dans son environnement. De cette invalidation du soi résulte la perte du sens de soi.

Ainsi fragilisés, les engagements perdent de leur force, laissant place à l'émergence d'une nouvelle configuration de la dynamique des ressources de la personne. De cette manière, on peut dire que la configuration des engagements (Bosma et Kunnen, 2001) s'autoorganise (Lecomte et Savard, 2020). Elle s'ajuste pour faire place à de nouvelles constellations d'engagements, ainsi qu'à l'émergence d'une nouvelle structure identitaire. À ce sujet, Kunnen et Bosma (2006) affirment que la personne se désengage de son contexte pour aller vers un nouveau contexte où les liens seront harmonieux.

3. L'APPROCHE INTÉGRATIVE EN COUSELING DE CARRIÈRE

Dans cette section, on présente les perspectives intégratives en développement de carrière ou d'employabilité pour mieux comprendre la dynamique de l'adaptation de la personne en

emploi. Ensuite, on présente une description de l'approche intégrative en counseling de carrière de Lecomte et Savard (2004, 2010, 2020) avec le Modèle de la dynamique des ressources et des limites personnelles et environnementales. Ainsi, on retrouve ici trois sous-sections, l'une portant sur la description des ressources, une autre sur l'expérience pluridimensionnelle et le processus de maintien de la cohésion de la personne. Pour terminer, on aborde l'ouverture à de nouvelles informations.

3.1 Les perspectives intégratives en développement de carrière ou d'employabilité

Bujold et Gingras (2000) mentionnent que la perspective intégrative repose sur un modèle biopsychosocial qui permet de constater les interactions relationnelles entre les différentes dimensions de la personne, un changement sur une dimension produisant des changements sur d'autres dimensions. En ce sens, Savard (2018) définit la perspective intégrative en counseling de carrière de la manière suivante :

[...] une approche systémique, dynamique et multidimensionnelle centrée sur les facteurs communs à différentes perspectives d'intervention et identifiés comme étant les plus efficaces afin d'aider les individus à résoudre la diversité et la complexité des problèmes qu'ils rencontrent tout au long de leur développement de carrière. L'utilisation intégrée et cohérente d'une telle approche, considère systématiquement l'impact des facteurs psychologiques et sociaux en conjonction avec les facteurs biologiques sur le développement de carrière des individus. (p. n/a)

3.2 La dynamique des ressources de la personne

En se référant au Modèle de la dynamique des ressources et limites personnelles et environnementales (Figure 2) de l'approche intégrative en counseling de carrière de Lecomte et Savard (2004, 2010, 2020), on peut comprendre le processus de changement de la personne cliente au cours de son développement de carrière ou d'employabilité.

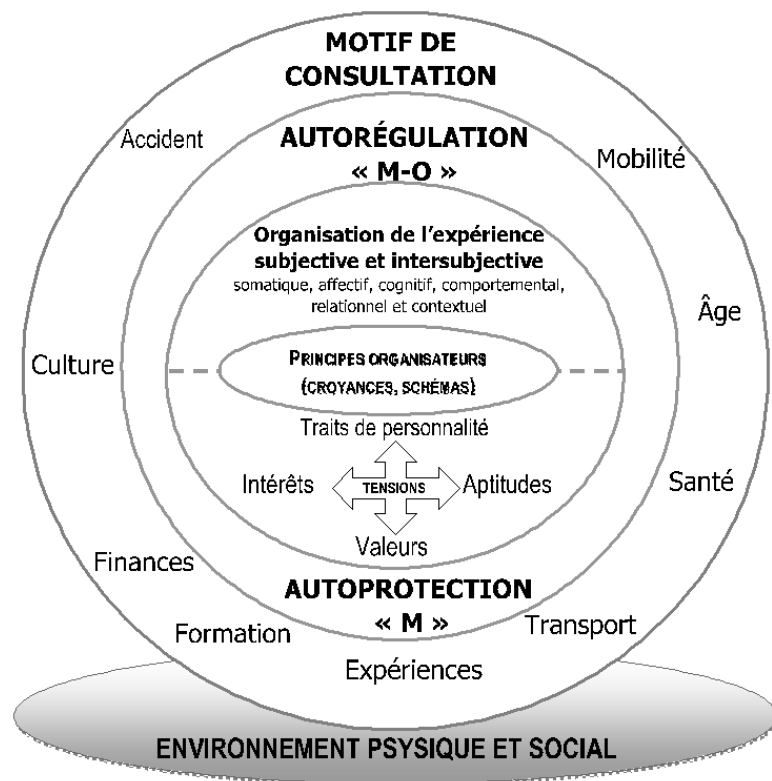


Figure 2. Dynamique des ressources et des limites personnelles et environnementales
Lecomte et Savard (2020)

Ces auteurs considèrent que le développement de carrière ou d'employabilité d'une personne est influencé par la dynamique des ressources personnelles et environnementales (Figure 2). L'expérience pluridimensionnelle et l'organisation dynamique des ressources personnelles (IVAT^P)¹¹ en conjonction avec ses ressources environnementales et influencées par les principes organisateurs de la personne, permettent plus ou moins de s'adapter dans son environnement (Lecomte et Savard, 2010). Les ressources personnelles et environnementales sont mobilisées et participent à la cohésion interne de la personne dans son contexte.

Comme on peut le constater, dans la figure 2, au centre, on retrouve les principes organisateurs de la personne constitués de croyances et de schémas qui influencent sa manière d'entrer en relation avec les autres et guident l'action dans son environnement physique et social. L'environnement social et physique est représenté dans la figure par le cercle ombré dans lequel se retrouve la personne.

Les principes organisateurs se forment au cours des différentes expériences de la personne et influencent l'organisation de l'expérience de soi et des autres ainsi que le développement des ressources personnelles (intérêts, valeurs, aptitudes et traits de personnalité). Les ressources personnelles se développent et sont mobilisées éventuellement pour agir avec compétence. Ils influencent également la manière dont la personne compose avec les ressources de son environnement.

¹¹ Les attitudes dans l'approche intégrative en développement de carrière ou d'employabilité de Lecomte et Savard (2004, 2010, 2020) peuvent aussi inclure les traits de personnalité.

3.3 Les ressources personnelles et environnementales

Dans la figure 2, les ressources de la personne sont dynamiques et flexibles pour permettre un ajustement créateur dans son environnement physique et social (Lecomte et Savard, 2020). Les auteurs soulignent que la dynamique des ressources personnelles et environnementales s'est construite au cours de l'histoire de la personne. La construction et la mobilisation des ressources personnelles sont influencées par les principes organisateurs (croyances, schémas). Ces principes se sont développés au cours de l'histoire de la personne selon les expériences positives ou négatives vécues. De plus, la personne est considérée comme étant un système ouvert, dynamique, complexe, autoorganisé et autogouverné qui se retrouve également dans le même type de système. En somme, les ressources personnelles font partie de la structure interne de la personne, qui par une boucle de renforcement caractérisent la personne. La cohésion interne de la personne, ce sentiment d'être qui elle est « vraiment » résulte de la stabilité de la structure interne. Au contraire, lorsque la structure interne s'affaiblit ou que la cohésion interne est menacée, la personne peut vivre, par exemple, un sentiment de confusion du soi, une perte de sens, voire une détresse psychologique.

D'emblée, on retrouve la dynamique de l'organisation des ressources personnelles composée des intérêts (I), des valeurs (V) et des aptitudes (A) et des traits de personnalité (T^P) ainsi que des tensions interreliées. Ces ressources sont influencées par l'organisation de l'expérience de soi et des autres ainsi que par les principes organisateurs. Quant aux ressources environnementales dont disposent la personne, elles se retrouvent dans son environnement social et physique, incluant son réseau de soutien social.

Le dernier cercle de la figure 2 expose les différents motifs de consultations, c'est-à-dire le besoin thérapeutique de la personne. Il est constitué d'enjeux socio-professionnels créant une tension sur la structure psychique (cohésion interne). En d'autres mots, ces enjeux représentent le potentiel d'ouvertures à de nouvelles informations par lesquelles les personnes peuvent aligner la réorganisation de leurs structures psychiques. Les catégories sont 1) les motifs de consultation, 2) la formation, 3) les finances, 4) la culture, 5) les accidents, 6) les expériences, 7) la mobilité, 8) la santé et 9) l'âge. On rappelle que les personnes consultent souvent quand ça ne va pas bien, notamment lors d'un accident de vie produit par un harcèlement.

3.4 L'expérience pluridimensionnelle subjective

Toujours dans la figure 2, l'expérience subjective est composée, selon Lecomte et Savard (2004, 2010, 2020), de six dimensions : 1) somatique, 2) affective, 3) cognitive, 4) comportementale, 5) relationnelle et 6) contextuelle. On conçoit alors que l'expérience est pluridimensionnelle. La dimension somatique réfère aux sensations et états physiologiques (Lecomte et Savard, 2010). La dimension affective fait référence aux émotions et sentiments de la personne (Lecomte et Savard, 2010). « Les sentiments donnent (entre autres) l'indice réactionnel de la personne à une situation donnée. Ils sont la manifestation réactionnelle de l'écart entre les attentes et l'expérience vécue » (Vachon, 2017, p. 38). La dimension cognitive représente les perceptions et les pensées de la personne (Lecomte et Savard, 2004, 2010). Elle rassemble l'ensemble des intentions et actions observables conscientes ou non d'une personne (Vachon, 2017). La dimension relationnelle désigne un ensemble de personnes avec lesquelles la personne est en interaction (Lecomte et Savard, 2010). La dimension contextuelle est représentée par le

contexte physique et social dans lequel la personne vit (Lecomte et Savard, 2010). Cette dimension balise la liberté d'action de la personne dans son contexte socioculturel et économique ainsi que les interrelations co-influençant son vécu et son développement personnel et professionnel (Lecomte et Savard, 2010; Vachon, 2017).

3.5 Le processus du maintien de la cohésion interne de la personne

Dans la figure 2, on retrouve également des mécanismes d'autorégulation et d'autoprotection dans le troisième cercle à partir de l'intérieur. Le développement de la personne s'effectue par un mouvement oscillatoire maintien-ouverture enclenchant des mécanismes d'autorégulation et d'autoprotection, et ce, pour un ajustement créateur dans son environnement physique et social (Lecomte et Savard, 2004, 2010, 2020). En fait, selon ces auteurs, l'un des pôles est la tendance au maintien de l'organisation de l'expérience subjective de soi et des autres et, l'autre pôle, la tendance à l'ouverture à l'apprentissage et au changement. Il s'agit en fait d'un processus d'apprentissage et de changement permettant à la personne d'assimiler ou de s'accommoder selon les nouvelles informations provenant de son contexte (Lecomte et Savard, 2004, 2010, 2020). Ce processus s'apparente au principe d'assimilation-accommodation élaboré par Piaget (1975). C'est donc à partir de ce mouvement de maintien (M) et d'ouverture (O) aux nouvelles informations en provenance de soi et de son contexte que la personne se développe, résout ses enjeux et s'adapte (Lecomte et Savard, 2004, 2010, 2020). Les auteurs affirment que l'intégration de ces nouvelles informations est possible dans la mesure où elles sont compatibles avec la structure interne de la personne.

Cependant, à partir du moment où la personne n'arrive plus à assimiler les nouvelles informations, un processus d'accommodation se met en œuvre faisant en sorte que la personne réorganise son expérience subjective de soi et des autres, et si nécessaire, ses ressources personnelles et environnementales, ce qui, au fur et à mesure de l'intégration, peut mener à un apprentissage ou à un changement dans sa structure interne (Lecomte et Savard, 2004, 2010, 2020). Ainsi, une certaine confusion est engendrée dans l'articulation des ressources personnelles et environnementales au cours de leur réorganisation permettant à la personne de s'ajuster avec un mouvement de maintien (M) de sa cohésion interne et l'ouverture (O) à de nouvelles informations pour un développement optimal dans son contexte où les ressources environnementales peuvent être mobilisées, ce qui inclut la disponibilité du soutien social (Lecomte et Savard, 2004, 2010, 2020).

4. L'APPROCHE INTÉGRATIVE DU HARCÈLEMENT

Le modèle de Grebot (2006, 2008, 2019) apporte un éclairage sur le processus du harcèlement et de ses conséquences autant sur l'organisation, sur les collègues et sur la personne vivant un harcèlement psychologique.

4.1 Le modèle intégratif du harcèlement

En 2006, le premier Modèle intégratif de Grebot se nomme le Modèle transactionnel du stress appliqué au harcèlement psychologique. La conception du processus psychologique et clinique du harcèlement est illustrée par trois phases : 1) la relation entre une personne et un contexte professionnel, 2) le processus transactionnel et 3) les conséquences. Grebot précise ainsi

que « les agissements hostiles, répétitifs, se déroulent au sein d'une organisation professionnelle, qui laisse s'épanouir les procédés du harcèlement » (2006, p. 590). Elle considère qu'il est nécessaire « de prendre en compte la dimension sociale et intersubjective caractéristique du harcèlement » (p. 590) pour étudier l'application clinique du Modèle transactionnel du stress de Lazarus et Folkman (1984) au problème de stress. En 2019, elle présente une version révisée de son modèle, lequel intègre désormais l'approche intégrative, où le harcèlement est

[...] le résultat d'interaction entre des antécédents environnementaux et psychosociaux (agissements hostiles, facteurs de stress, etc.) et des caractéristiques psychologiques individuelles (agressivité, domination, soumission, etc.) et des transactions comme les processus cognitifs (double évaluation), émotionnels (anxiété, dégoûts, etc.) et comportementaux (coping dysfonctionnels) (Grebot, 2019, p. 234)

Les résultats des deux recherches de Grebot (2006, 2008) concluent que le traitement d'identification de la personne qui agresse, emprunté de la thérapie par attaque de la personne qui agresse (Sironi, 2018) vise à encourager la personne « à rechercher l'intentionnalité de l'agresseur » (Grebot, 2008, p. 3). Cette thérapie par la parole permet d'enclencher le processus psychique de l'identification de la victime, ce qui ouvre un espace à la distanciation du sentiment d'être sous l'emprise d'une personne harceleur. Le processus de distanciation crée un espace et permet de questionner les perceptions et sentiments que la personne éprouve envers la personnalité d'une personne harceleur et de démasquer les manipulations. Particulièrement, il permet de mettre au jour les communications paradoxales, qui sont « responsable du trouble anxieux retrouvé

dans le syndrome du stress post-traumatique dans les cas d'une exposition à un harcèlement psychologique au travail » (Grebot, 2008, p. 6).

4.2 Les caractéristiques du harcèlement

Grebot (2006, 2018, 2019) utilise le terme « caractéristique » pour identifier les éléments interférant dans la relation créatrice du harcèlement. Tel que l'on peut voir dans la figure 3 ci-dessous, les caractéristiques du harcèlement découlent de la relation entre le contexte de travail de l'organisation interagissant avec celles des personnes, où la relation dissymétrique entre la cible et l'harceleur est caractéristique du harcèlement. Selon l'auteure, les deux modalités psychiques de la cible et du harceleur, obsessionnel et narcissique, s'arriment l'une à l'autre (Grebot, 2006, 2008, 2019).

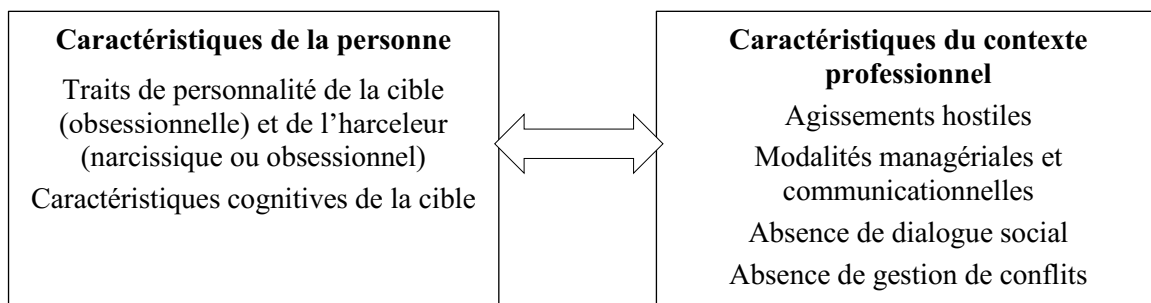


Figure 3. Relation entre une personne et un contexte professionnel

4.3 Les interactions entre les caractéristiques du harcèlement

Selon Grebot (2006, 2008, 2019), le Modèle transactionnel du stress de Lazarus et Folkman (1984) étudie « les transactions « actuelles » entre l'individu et l'environnement, c'est-à-dire les efforts cognitifs, émotionnels et comportementaux déployés par les individus pour s'ajuster aux

situations averses » (Grebot, 2006). Lazarus et Folkman (1984) résument ces stratégies d'adaptation sous le concept de « *coping* » (faire face). Ils traduisent les actions mises en œuvre dans un processus d'évaluation et de réévaluation que la personne fait de la situation et des objectifs qu'elle cible. Ce sont les deux étapes du processus d'évaluation du stress qui sont l'évaluation de la situation primaire et la réévaluation, qui est secondaire. Le « coping » est défini comme étant « les moyens cognitifs et comportementaux déployés pour faire face aux demandes dépassant la capacité d'adaptation des ressources de la personne »¹² (Grelot, 2019).

4.4 Les conséquences du harcèlement psychologique

Selon Grebot, les conséquences sur une cible du harcèlement se manifestent par des symptômes « de réminiscences, de reviviscences, d'hyperactivité, de pensées suicidaires et de dysfonctionnements cognitifs invalidants » (2008, p. 2). Ces atteintes à la capacité de pensée résultent des manipulations et des communications paradoxales. Par ailleurs, Grebot (2008, 2019) rappelle les travaux de l'école de Palo Alto, sous les recherches de Watzlawick dans les années 1960, ayant identifié les trois éléments de la notion de communication paradoxale :

1. Existence d'une complémentarité asymétrique (relation de dépendance) ;
2. Émission d'un ordre paradoxale dans la relation, où il faut désobéir pour obéir ;
3. Interdiction de sortir du cadre.

Grebot (2006, 2008, 2019) précise également que ces manipulations communicationnelles paradoxales provoquent des sidérations cognitives et sont de véritables armes d'anéantissement de

¹² Cette définition est courante et maintes fois utilisée. Elle est tirée de Lazarus et Folkman (1984).

la pensée. Elles affectent la capacité de penser. Ces manipulations communicationnelles paradoxales sont une « véritable arme d'anti-reconnaissance » (Grebot, 2008). D'ailleurs, cette autrice (2019) précise que plusieurs auteures et auteurs, sans les nommer, considèrent que « les symptômes du harcèlement psychologique relèvent du traumatisme émotionnel » (p. 258).

5. L'AJUSTEMENT DES COMPÉTENCES DANS LE HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE

Cette section apporte un regard sur les différentes notions liées à l'ajustement des compétences dans un contexte traumatique, tel que le harcèlement psychologique au travail. D'abord, on aborde les compétences professionnelles. Par la suite, on s'attarde aux stratégies d'adaptation dans un contexte de harcèlement. S'ensuit la mobilisation des ressources pour maintenir la cohésion interne ainsi que les mécanismes d'autorégulation et d'autoprotection pour s'ajuster en contexte de harcèlement. Pour terminer, on jette un éclairage sur le lien entre le harcèlement et la menace à la cohésion interne, ce qui renvoie à l'enclenchement progressif des mécanismes d'autoprotection.

5.1 Les compétences professionnelles

Legendre (2005) explique que, pour l'essentiel, il existe deux grandes écoles dans la documentation scientifique portant sur la notion de compétences. L'une conçoit les compétences en termes opératoires et définit la notion comme un comportement observable de réalisation et de performance. L'autre école conçoit les compétences en termes de potentiel, ce qui peut faire référence aux aspirations et aux ambitions personnelles ainsi qu'à la réalisation, l'accomplissement

ou même l'émancipation de soi. En somme, la notion de compétences est liée à l'ensemble des ressources personnelles et environnementales de la personne, empreignant un sentiment d'authenticité de soi.

D'ailleurs, Legendre (2005) cite les ressources internes de la personne, telles que les différentes habiletés cognitives et physiques. Ainsi, plusieurs auteures et auteurs (Bosma et Kunnen, 2001; Kunnen et Bosma, 2003, 2006; Kunnen et Wassink, 2003; Cohen-Scali et Guichard, 2008b) sont d'accord pour affirmer que les événements tragiques au cours de la vie adulte peuvent affecter la cohésion interne de la personne. En ce sens, on pourrait penser qu'une expérience de harcèlement psychologique au travail pourrait affecter le processus d'adaptation, car elle interfère dans l'autoorganisation et l'autogouvernance qui sous-tend ce que Lecomte et Savard (2004, 2010, 2020) nomment le mouvement du maintien de la cohésion interne (M) et de l'ouverture à de nouvelles informations (O). En d'autres mots, les compétences d'une personne émergent de l'histoire développementale des compétences tout autant que de son attachement au contexte dans lequel le potentiel de ses compétences émerge.

Dans la perspective des systèmes dynamiques de Bosma et Kunnen (2001; Cohen-Scali et Guichard, 2008b; Kunnen et Bosma (2003, 2006), le concept de compétence intègre la notion dynamique des interactions qui ont lieu avec la personne vivant dans son environnement. On peut associer ce concept à la capacité d'adaptation tel qu'évoqué par Legendre (2005). Il intègre également la notion de croissance (formation et développement complexe), où l'interaction sert à ajuster l'engagement de la personne à se mobiliser dans son environnement. Pour ces auteures et ces auteurs, une adaptation est une interaction; puis, une série d'interactions est une action; le tout

forme un engagement. Ainsi, un agencement d'engagements peut être défini en termes de compétences qui se construisent d'un ensemble d'actions sur les actions, ou d'un ensemble de savoirs sur les savoirs précédents.

On retrouve la même notion dans l'approche intégrative en counseling de carrière de Lecomte et Savard (2004, 2010, 2020), où l'ajustement des compétences résulte de l'organisation des ressources en interaction continue dans un contexte donné. Les auteurs ajoutent que la combinaison de ces ressources forme les compétences de la personne.

Dans la perspective intégrative du développement de carrière ou d'employabilité (Lecomte et Savard, 2020), la cohésion interne de l'identité est influencée par les expériences vécues de la personne et, lors d'un changement personnel ou professionnel, la personne tente de s'adapter en faisant des ajustements sur le plan personnel et professionnel tout en tentant de modifier son environnement (Lecomte et Savard, 2020). En ce sens, il est possible de croire qu'une expérience traumatisante pourrait menacer cette cohésion interne et enclencher une perturbation de l'organisation des ressources personnelles de la personne, tant et si bien que, pour s'adapter à son contexte, la personne arriverait à l'organisation d'une nouvelle dynamique de ses ressources personnelles et environnementales. Ainsi, le harcèlement psychologique pourrait amener une réorganisation de ses ressources personnelles et environnementales, visant le rétablissement du point d'équilibre et le maintien de la cohésion interne de la personne. La réorganisation s'inscrit alors dans un processus d'ajustement des compétences.

5.2 Les stratégies d'adaptation

Les stratégies d'adaptation permettraient à la personne de faire face à la situation en prenant en compte la dynamique personnelle et environnementale dont elle dispose. Nicchi et Scanff (2005) rapportent les propos de Lazarus et Folkman (1984) qui définissent le « coping » (faire face) comme étant « un ensemble d'efforts cognitifs et comportementaux en perpétuel changement pour gérer les demandes externes ou internes évaluées comme mettant à l'épreuve ou excédant les ressources personnelles » (p. 97).

Depuis 1984, le Modèle transactionnel de stress de Lazarus et Folkman initial a été révisé à plusieurs reprises. Par exemple, le Modèle révisé du stress de Folkman et Moskowitz (2000), réexpliqué dans Folkman (2008), apporte une issue positive à la boucle rétroactive de l'évaluation dans laquelle on retrouve une répétition des émotions négatives. Dans cette révision, l'autrice et l'auteur ont divisé les stratégies en quatre catégories de « coping » : 1) centré sur le problème, 2) centré sur l'émotion, 3) centré sur le soutien social et 4) centré sur la signification.

Le « coping » centré sur le problème vise à agir sur la relation entre la personne et son contexte. La personne fait des choix de comportements pour conduire l'autre à la conciliation et résoudre la situation dans laquelle elle aura sa part d'avantages. Le « coping » centré sur l'émotion porte sur la conduite qui respecte les limites émotionnelles de la personne. Les choix de comportements relèvent entre autres de la relation harmonieuse, du retrait, de l'évitement et de l'isolement. Le « coping » centré sur le soutien social vise à chercher la sympathie des personnes à sa cause. La personne déploie des efforts et du temps pour trouver des alliés, des conseils ou des informations qui lui permettraient de trouver une solution à la situation qu'elle vit. Le « coping »

centré sur la signification ne cherche pas nécessairement à changer la situation, mais bien plus à lui attribuer un sens avec laquelle la personne peut composer. La personne cherche les avantages. Elle remobilise ses ressources en fonction d'un nouvel ordre de priorités pour en arriver à vivre des émotions positives.

Toutefois, comme Skinner, Edge, Altman, Sherwood (2003) le précisent, il y a autant de stratégies, soit les actions et interactions, qu'il existe de personnes qui vivent une situation. De plus, Hershcovis, Cameron, Gervais et Bozeman (2018) mentionnent que dans le cas du harcèlement, les stratégies de « *coping* » de type confrontation (entrer dans une relation d'affrontement) et de type évitement (nier la relation de nuisance à son égard) n'avaient aucune efficacité de prévention du harcèlement. Tel que Grebot (2019) le mentionne, aucune stratégie de *coping* se révèle meilleure qu'une autre, mais dépende « fondamentalement du soutien social des collègues ou des managers qui semble rare d'après les études d'inspiration systémique » (p. 241). Les travaux de Folkman (1997, 2008) sur les stratégies de « *coping* » en période de grand traumatisme illustrent qu'il en ressort aussi des issues positives, ce qui permet de croire qu'il est possible de créer des leviers de rétablissement pour la personne traumatisée émotionnellement.

Grebot (2019) précise également que « certains psychologues préfèrent au Modèle transactionnel de Lazarus et Folkman (1984), l'approche intégrative de la psychologie » (p. 56). Cette approche intégrative du stress (parfois aussi nommée approche transactionnelle dans la documentation scientifique) retient de l'approche interactionniste du stress le principe modérateur des ressources et celui d'accélérateur des risques tout en y ajoutant une attention sur les caractéristiques personnelles et situationnelles de la personne. Dans cette veine, on se réfère à la

taxonomie de la mobilisation des compétences de Vachon (2017), puisque celle-ci repose sur une conception subjective et phénoménologique d'une action influencée par son contexte. D'ailleurs, comme Vachon (2017) le précise, les mécanismes d'autorégulation et d'autoprotection tels que conçus par Lecomte et Savard (2004, 2010, 2020) renvoient aux stratégies d'adaptation, dont « la particularité de l'expérience vécue par les sujets [les travailleuses et travailleurs] influencent singulièrement la gestion de leur sphère professionnelle par les choix de stratégies d'adaptation et la façon de les déployer » (Vachon, p. 248).

5.3 La mobilisation des ressources pour maintenir la cohésion interne

La mobilisation des ressources personnelles et environnementales est mise en œuvre lorsqu'il y a une menace à la cohésion interne de soi, comme c'est le cas lorsque l'on vit un harcèlement psychologique. En fait, on peut penser que le harcèlement psychologique met à l'épreuve, voire excède les ressources de la personne, ce qui enclenche un processus de mobilisation des ressources, surtout les mécanismes d'autoprotection.

Dans l'approche intégrative en counseling de carrière de Lecomte et Savard (2004, 2010, 2020), on sait que la mobilisation des ressources de la personne est influencée par le contexte dans lequel elle se trouve. On sait aussi que, dans un contexte où la personne n'arrive pas à intégrer les nouvelles informations à sa structure interne, les ressources personnelles se retrouvent dans un état de tension et la cohésion de soi s'affaiblit (Lecomte et Savard, 2004). En ce sens, la personne expérimente un état de perte de signification de soi, tout en enclenchant un processus de quête de soi.

Telle que Lecomte et Savard (2020) le mentionnent, ce processus renvoie aux processus d'adaptation qui est motivée « par de nouvelles manières d'être avec soi » (p. 12), lesquels s'inscrivent dans une stratégie d'adaptation émotivo-cognitivo-comportemental. La personne convoque ses ressources personnelles et environnementales afin de composer, de faire face et de s'ajuster aux expériences qu'elle vit dans son environnement. De plus, on sait qu'une personne vivant un harcèlement est dans une dynamique d'affrontement, laquelle elle n'a souvent pas désirée. Par ailleurs, souvent ce contexte lui est aussi intolérable. On sait qu'elle met en place des stratégies d'adaptation pour composer avec cette expérience et souvent, elle n'arrive pas à s'adapter.

5.4 Les mécanismes d'autorégulation et d'autoprotection

Les mécanismes d'autorégulation et d'autoprotection sont mis en œuvre pour « coping » (faire face) à une expérience d'affrontement, telle que vécue dans un contexte de harcèlement psychologique. Dans l'approche intégrative en counseling de carrière de Lecomte et Savard (2004, 2010, 2020), tout porte à croire que l'ajustement des compétences se fait selon deux principaux mécanismes : 1) le mécanisme d'autorégulation, enclenché par un mouvement de maintien-ouverture (M-O), et 2) le mécanisme d'autoprotection enclenché soit par un mouvement de maintien (M) ou par un mouvement d'ouverture (O) de suraccommodation. Ce qui caractérise le mécanisme d'autoprotection est la rigidité qui enlise le mouvement. La personne mobilise ses ressources personnelles et environnementales 1) soit dans un mouvement de maintien (M), où le mécanisme d'autoprotection s'engage dans un processus de maintien des ressources personnelles et environnementales de la personne (protection de sa cohésion interne) sans accommodation pour

intégrer de nouvelles informations provenant de son environnement ainsi qu'avec peu de capacité d'apprentissage; 2) soit dans un mouvement d'ouverture (O), où le mécanisme d'autoprotection s'engage dans un processus de mobilisation des ressources personnelles et environnementales (affaiblissement de sa cohésion interne) sans possibilité d'accommodation pour intégrer de nouvelles informations provenant de son environnement ainsi qu'avec peu de capacité d'apprentissage.

Le mécanisme d'autorégulation s'appuie sur le processus d'accommodation permettant d'apprendre et d'acquérir de nouvelles connaissances, incluant celles sur soi. Par ce processus, la personne résout ses conflits de la vie courante, liés au développement progressif, au fur et à mesure des différents temps de la vie (Lecomte et Savard, 2004, 2010, 2020). Il est possible de rapprocher cette logique d'autorégulation du deuxième, niveau de relation harmonie, et du troisième, niveau de relation confrontation, niveau du Modèle du développement des engagements de Bosma et Kunnen (2001; Kunnen et Bosma, 2000, 2003, 2006). Ainsi, la personne actionne, consciemment ou non, un mouvement, soit maintien (M) soit ouverture (O). Ce mouvement, maintien (M) ou ouverture (O), enclenche des mécanismes d'autoprotection. En d'autres mots, soit la personne s'engage dans des agirs du mouvement maintien (M), soit elle s'engage dans des agirs du mouvement ouverture (O). Dans les tous les cas de figure, la personne tente de mobiliser ses ressources personnelles et environnementales pour agir avec compétences dans un contexte. Toutefois, si la personne n'arrive pas à intégrer les nouvelles informations à sa structure interne, la réorganisation des ressources personnelles et environnementales est nécessaire. Dans ce cas, des mécanismes d'autoprotection sont mis en œuvre car les nouvelles informations menacent sa cohésion interne. Ultimement, la personne tente de mettre en œuvre le processus d'accommodation

pour ajuster non seulement ses ressources internes, ou pour en développer d'autres, mais également pour mobiliser ses ressources environnementales d'une manière différente afin de permettre l'émergence d'une nouvelle structure interne tout en considérant les principes organisateurs. On peut faire un rapprochement avec le quatrième niveau, le niveau de la relation d'affrontement, du Modèle du développement des engagements de Kunnen et Bosma (2001).

Lecomte et Savard (2020) affirment que la personne confrontée à un contexte qui n'est pas en phase avec sa cohésion interne doit réorganiser ses ressources personnelles et environnementales. Dans ce cas, il peut arriver que la réorganisation engendre une nouvelle manière de vivre son expérience pluridimensionnelle de soi et des autres. Ce processus d'accommodation, et pire celui de suraccommodation, est souvent vécu de manière déstabilisante, il demande des efforts considérables pour tenter de restaurer sa cohésion interne lorsqu'elle est menacée dans son environnement.

Ainsi, ces deux approches du paradigme systémique entretiennent des liens, tel que le présente le tableau 2 ci-dessous, lequel situe les mécanismes d'autorégulation et d'autoprotection de l'approche intégrative en counseling de carrière en les associant aux quatre niveaux de l'approche des systèmes dynamiques de l'identité en fonction de la nature du contexte que la personne vit. Tel qu'on peut le lire, lors du premier niveau se caractérise par l'absence d'engagement. La personne et le contexte sont distincts. Puis progressivement, les deux « entités », la personne et le contexte, s'installent dans une dynamique d'influence, personne-contexte, par lequel le processus autoorganisé et autogouverné de la cohésion interne s'engage. Lors du deuxième niveau, l'engagement harmonieux, le processus d'ajustement enclenche des mécanismes

d'autorégulation pour le maintien lorsque la cohésion interne n'est pas menacée. Puis, vient le troisième niveau, l'engagement par confrontation, le processus d'ajustement enclenche des mécanismes d'autoprotection dans un mouvement de maintien plus ou moins rigides et d'ouverture de suraccommodation étant donné que la cohésion interne est menacée. Lors du niveau 4, l'engagement par affrontement, le processus d'ajustement enclenche des mécanismes d'autoprotection dans un mouvement de maintien de plus en plus rigide et d'ouverture de suraccommodation dysfonctionnelle pour protéger la cohésion interne qui est vivement menacée.

Tableau 2. Synthèse des approches des systèmes dynamiques de l'identité et intégrative en counseling de carrière

Niveau d'engagement	Développement identitaire	Mobilisation des ressources personnelles et environnementales pour agir avec compétences
Premier	Distinct (n'existe pas dans cet environnement)	Mécanisme d'autoprotection (M) car sans désir de s'ouvrir aux informations en provenance de son contexte
Deuxième	Par un engagement harmonieux (processus d'assimilation)	Mécanisme d'autorégulation dans un mouvement maintien-ouverture (M-O) flexible d'assimilation
Troisième	Par un engagement de confrontation (processus d'assimilation/accommodation)	Mécanisme d'autoprotection (M) dans un mouvement maintien (M) plus ou moins flexible et d'ouverture (O) vers la suraccommodation
Quatrième	Par un engagement d'affrontement (processus d'accommodation à risque d'être dysfonctionnel)	Mécanisme d'autoprotection (M) dans un mouvement de maintien (M) de plus en plus clivé et d'ouverture (O) de suraccommodation dysfonctionnelle

5.5 Le lien entre la menace à la cohésion interne et le harcèlement

Les travailleuses et les travailleurs vivant un harcèlement psychologique peuvent subir des conséquences sur le plan de leur santé psychologique et leur santé psychosociale (Bowling et Beerh, 2006; Grebot, 2006, 2008, 2019; Leyman, 1993; Pelletier et al., 2018). Qui plus est, la

personne vivant un harcèlement psychologique se retrouve dans une situation non désirée et elle est contrainte à effectuer un changement non valorisé. Comme l'indique Lecomte et Savard, (2004, 2010, 2020), le changement peut constituer une menace à la cohésion interne de la personne. Alors, il est possible que la désorganisation de ses ressources personnelles et environnementales, déclenchée par la menace à sa cohésion interne dans un contexte aversif, ne lui permet pas de s'appuyer sur son sens de soi pour restaurer son équilibre. En fait, lorsque la personne met en œuvre un mécanisme d'autoprotection, c'est un signe qu'elle n'arrive pas à s'adapter ou à s'ajuster dans son environnement (Lecomte et Savard, 2004, 2010, 2020).

Qui plus est, les travailleuses et les travailleurs vivant un harcèlement psychologique au travail sont souvent isolés et seuls devant cette situation qui les plongent de plus en plus dans un état de désorganisation et de détresse. D'ailleurs, plusieurs de ces personnes se retrouvent en rupture de lien avec le marché du travail (Brun et Kedl, 2006).

Eu égard à ce qui a été vu tout au long de ce chapitre, on a élaboré un cadre de référence à partir de trois approches découlant du paradigme systémique. Ce cadre de référence permet d'explorer l'ajustement des compétences des travailleuses et des travailleurs dans un contexte de harcèlement psychologique au travail par une approche intégrative en développement de carrière et de l'employabilité.

6. LES OBJECTIFS SPÉCIFIQUES DE LA RECHERCHE

Le cadre de référence permettra de mieux comprendre l'ajustement des compétences au travers d'un processus dynamique de réorganisation du soi, dans lequel la personne s'engage avec

ou dans son environnement. On retient donc la question générale suivante : Comment les travailleuses et les travailleurs ajustent-ils leurs compétences dans un contexte de harcèlement psychologique au travail ? Les trois objectifs spécifiques de recherche suivants en découlent :

1. Décrire comment l'ajustement des compétences se présente dans l'expérience subjective pluridimensionnelle des travailleuses et des travailleurs dans un contexte de harcèlement psychologique au travail.
2. Décrire comment l'ajustement des compétences se présente à travers la mobilisation des ressources personnelles et environnementales des travailleuses et des travailleurs dans un contexte de harcèlement psychologique au travail.
3. Comprendre comment l'ajustement des compétences se présente à travers le mouvement maintien-ouverture (M-O) qui actionnent des mécanismes d'autorégulation et d'autoprotection des travailleuses et des travailleurs dans un contexte de harcèlement psychologique au travail.

TROISIÈME CHAPITRE. LA MÉTHODOLOGIE

Ce chapitre décrit la méthodologie utilisée pour observer l'ajustement des compétences des travailleuses dans leur contexte de harcèlement psychologique au travail. On y présente quatre sections. La première présente l'approche méthodologique de la recherche et propose un devis de recherche qualitatif. La deuxième porte sur les modalités de la recherche. La troisième section présente les méthodes de la collecte, l'analyse et l'interprétation des données. Finalement, les limites de cette étude sont présentées à la quatrième section et les considérations éthiques à la dernière section.

1. L'APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

1.1 **La recherche qualitative**

Cette étude s'est inscrite dans un projet de recherche qualitative, où la réalité est conçue « comme une construction humaine qui reconnaît la subjectivité comme étant au cœur de la vie sociale et conçoit son objet en termes d'action-signification » (Makamurera, Lacourse et Couturier, 2006, p. 111). La démarche scientifique visait essentiellement la formulation des interprétations subjectives des expériences vécues sur l'ajustement des compétences de la travailleuse ayant vécu un harcèlement psychologique au travail. Cette démarche a été essentiellement exploratoire et a permis de découvrir un phénomène peu étudié (Brun et Kedl, 2006), où les connaissances ne sont pas encore bien clarifiées (Fortin, 2010; Makamurera et al., 2006).

Ce projet a reposé essentiellement sur l'exploration et, secondairement, sur une compréhension explicative de l'expérience subjective de l'ajustement des compétences dans une perspective intégrative en développement de carrière ou d'employabilité. On a aussi utilisé une approche méthodologique explorant le sens subjectif des interactions entre la personne et son environnement dans un paradigme de recherche systémique. On visait, sous un nouvel angle, à revisiter un phénomène d'adaptation des travailleuses et des travailleurs dans un contexte de harcèlement, étudié, comme l'affirme Brun et Kedl (2006) maintes fois sous un paradigme de recherche épidémiologique. On a donc exploré le phénomène de l'ajustement des compétences selon un regard critique afin de mieux comprendre l'interaction dynamique défini dans un contexte de harcèlement psychologique au travail, ce qui, selon Trudel, Simard et Vonarx (2007), répond aux critères de la recherche de type explicatif.

1.2 La stratégie de recherche

On a retenu la recherche phénoménologique présentée par Christensen et Brumfield (2010). Ce modèle de recherche s'appuie sur un « design phénoménologique » s'inscrivant dans un devis d'une recherche qualitative, où l'attention est portée sur la description et la compréhension d'une expérience humaine (Christensen et Brumfield, 2010; Fortin, 2010). Cette posture découle des travaux philosophiques de Edmund Husserl et elle « cherche à décrire le sens de l'expérience vécue des individus qui est étroitement impliqué avec un concept ou un phénomène » (traduction libre¹³) (Christensen et Brumfield, 2010, p. 135). La méthode de recherche repose donc sur un

¹³ « seeks to describe the meaning of the lived experiences surrounding those who are intimately involved a concept or a phenomenon »

raisonnement empirico-inductif (Trudel et al., 2007). Comme Fortin (2010) le souligne : « dans la démarche inductive, les données sont recueillies à partir de situations réelles observées empiriquement (comportement, événement) et, au cours des observations, le chercheur détermine les variables qui sont liées à un phénomène précis et celles qui ne le sont pas » (p. 170).

De plus, la recherche qualitative contemporaine admet la détermination de références à l'avance comme l'élaboration des théories, des concepts ou des caractéristiques du phénomène étudié qui sont décrits dans un cadre théorique et qui serviront de grille d'analyse et d'interprétation des données, laquelle, en plus, peut être enrichi tout au long de la recherche. (Makamurera et al., 2006).

De cette manière, la recherche qualitative contemporaine permet d'explorer, de décrire et d'expliquer l'ajustement des compétences dans un mouvement itératif près de la pensée d'analyse, comme le précisent Makamurera et al. (2006; Trudel et al., 2007). En fait, ces auteures et auteurs proposent un processus itératif s'appuyant sur le modèle de Miles et Huberman (2003). En somme, la conception du cadre de référence repose sur cette souplesse et cette flexibilité propre à une démarche inductive de type délibérative (Makamurera et al., 2006), selon laquelle le cadre de référence initiale sert de premier guide pour le processus d'analyse de recherche. Puis, au fur et à mesure de l'avancement de l'analyse des données, le cadre de référence a été révisé, précisé et enrichi, pour correspondre le plus possible à la réalité du vécu révélé des personnes participantes à cette étude.

Ainsi, le cadre de référence a été enrichi tout au long de cette étude afin d'offrir une interprétation des données formulée à partir d'un travail d'itération entre les connaissances initiales

de la chercheuse, le contenu théorique du cadre de référence initial et le travail d'analyse des données en cours de la collecte, du codage et de l'interprétation, comme le précisent Makamurera et al. (2006).

De manière plus concrète, l'atteinte du 1^{er} objectif spécifique de la recherche (décrire comment se présente l'expérience subjective pluridimensionnelle) a été obtenue par la description, la réduction phénoménologique, l'identification et la classification minutieuse des données des participantes selon la grille de lecture issue du Modèle de la dynamique des ressources personnelles et environnementales de la personne de Lecomte et de Savard (2004, 2010 et 2020). Cette analyse des données a par la suite permis de faire les liens avec les écrits sur les risques psychosociaux du travail (INSPQ, 2021) et le concept de santé et sécurité au travail (CNB, 2020).

Par la suite, l'atteinte du 2^e objectif spécifique de recherche (la mobilisation des ressources personnelles et environnementales de chacune des participantes) a été obtenu en analysant les résultats de la description, de la réduction phénoménologique, de l'identification des ressources mobilisées selon le Modèle d'engagement du développement identitaire de Bosma et Kunnen (2001). Cette analyse des données a révélé les 4 phases de mobilisation des ressources associées aux 4 phases de la conscientisation du harcèlement psychologique.

Pour terminer, l'atteinte du 3^e objectif spécifique de recherche (comprendre comment se présente le mouvement, maintien-ouverture (M-O), enclenchant les mécanismes d'autorégulation et d'autoprotection) a été obtenue par l'observation du cheminement de la mobilisation des engagements selon la grille de lecture présentée par les schémas de la représentation des mécanismes d'autorégulation et d'autoprotection de Lecomte et Savard (2017). Cette analyse des

données a permis de mettre au jour les stratégies que les participantes ont mis en place pour tenter d'agir avec compétences dans un contexte de harcèlement psychologique au travail. Ces dernières analyses ont pu mettre en lumière la correspondance des stratégies avec celles de la taxonomie de la mobilisation des compétences de Vachon (2017).

1.3 L'enrichissement du cadre de référence

Dans une stratégie méthodologique fondée sur un design phénoménologique, c'est le réel qui donne ce qui est à voir. En effet, comme il a été mentionné en préambule dans le cadre de référence du chapitre 2, les connaissances ont été mises au service de l'expérience des participantes. Le cadre de référence s'est aussi enrichi tout au long de cette étude pour faire en sorte que l'interprétation de l'expérience subjective pluridimensionnelle reflète l'ajustement des compétences vécu par les participantes. En ce sens, la méthodologie de recherche est mise au service de l'objet à l'étude.

1.4 La fiabilité des résultats

Selon le « Design phénoménologique » de Christensen et Brumfield (2010), la fiabilité des résultats (*trustworthiness*) repose sur cinq critères : 1) l'engagement prolongé et l'observation persistante, 2) la triangulation, 3) la transférabilité, 4) la fiabilité et 5) la confirmabilité. On les présente ci-dessous tout en illustrant les moyens qui ont été mis en place pour chacun des critères.

1.4.1 *L'engagement prolongé et l'observation persistante*

Le devis de cette recherche impliquait d'utiliser un large cadre de référence, tel que le paradigme systémique, afin de poser sur un même socle l'ensemble des conceptualisations scientifiques nécessaires à une investigation profonde. Le devis a permis de remettre en question des principes *ad hoc*, lesquels sous-tendent les croyances véhiculées dans les pratiques d'intervention courantes en climat de travail et en relation de travail. Par ailleurs, comme ces auteures et ces auteurs (Christensen et Brumfield, 2010; Miles et Huberman, 2003; Trudel et al., 2007) l'indiquent, la recherche qualitative de type exploratoire, dans laquelle s'inscrit le « Design phénoménologique », peut servir à réviser, sous un nouvel angle, un phénomène connu pour remettre en question des aspects lacunaires sur le plan de l'éthique.

Notamment, à l'instar des autrices du « Design phénoménologique » (Christensen et Brumfield, 2010), cette démarche scientifique fait référence à deux formes d'investissement : l'engagement prolongé et l'observation persistante. La première réfère au nombre de fois que la chercheuse a l'occasion d'accéder au phénomène. En ce qui a trait à la chercheuse, elle a une expérience variée qui l'a menée à plusieurs reprises à intervenir auprès d'une clientèle vivant une situation de harcèlement. Elle avait une connaissance terrain de la manière dont le phénomène se présentait, sans toutefois maîtriser les différentes théories afférentes.

L'autre forme d'investissement, l'observation persistante, capte l'essence du phénomène étudié au moment où les participantes se livraient. C'est la qualité investie dans l'accueil, l'écoute ou le questionnement en profondeur servant à bien saisir le sens que chacune des trois participantes donne à son expérience. Sur ce plan, on peut préciser que tous les entretiens ont duré entre 1 h 15

et 1 h 50 et que la chercheuse a instauré un climat de confiance lui permettant, comme le précisent Christensen et Brumfield (2010), « d'apprendre sur la culture, le climat et les processus de socialisation inhérents à la nature humaine et au phénomène étudié » (traduction libre)¹⁴ (p. 144).

1.4.2 *La triangulation*

La chercheuse a utilisé différentes sources, théories et méthodes d'investigation tout au long de l'étude pour assurer les suppositions et les explications qui émergeaient. Les éléments de la triangulation sont :

Révision et rétroaction des suppositions : tout au long de l'étude, la chercheuse a exploré les différentes approches scientifiques pour trouver celles qui faisaient écho à l'expression de l'expérience des participantes. À toutes les pistes, la chercheuse a cherché à mettre en doute et a redéfini ses suppositions dans un mouvement d'analyse récursif. Elle a exploré les écrits scientifiques jusqu'à ce que sa compréhension intègre, sans exception, toute l'essence des données émises par les trois participantes.

Analyse par le test de la négative : au fur et à mesure que les informations devenaient accessibles, la chercheuse a validé la perspective intégrative en développement de carrière et d'employabilité qu'elle empruntait pour explorer l'expérience pluridimensionnelle, la mobilisation des ressources et le mouvement des mécanismes d'autorégulation et d'autoprotection. Ainsi, la chercheuse s'est aventurée à saisir les différentes conceptions cognitivistes,

¹⁴ « ... the researcher invests enough time so that he or she establishes trust with the participants and eventually learns about the culture, climate, and socialization process inherent in human nature and phenomena under investigation. » (Christensen et Brumfield, 2010, p. 144).

psychanalytiques, épidémiologique, biologiques et neuropsychologiques afin de tester si ces différentes approches ne correspondraient pas mieux à l'expérience et à la signification que les participantes ont exprimées. C'est d'ailleurs à travers cette confrontation qu'elle a enrichi sa compréhension du phénomène et a pu ajouter des nouveaux éléments au cadre de référence.

Adéquation des références : tout au long de la recherche, la chercheuse a discuté avec ses collègues médiatrices et médiateurs. Or, ce n'est qu'une fois la majorité de la démarche intellectuelle de cette recherche effectuée que la chercheuse a confronté ses suppositions et sa compréhension avec plusieurs intervenants (juridique et du domaine de la relation d'aide en santé mentale et en ressources humaines). Elle a échangé sur sa vision avec Nathalie Vachon, docteure en éducation et consultante dans le milieu organisationnel. Les deux ont discuté et confronté leurs réflexions sur les résultats à partir des travaux de Vachon (2017) portant sur le concept de l'obsolescence professionnelle (OP).

Elles ont toutes deux conclu qu'il existait un lien pertinent entre les stratégies de l'approche contextualisante de Riverain-Simard et Simard (2012) et les stratégies de mobilisation des compétences (Vachon, 2017) utilisées par les travailleuses et travailleurs aux prises avec de l'OP. C'est particulièrement vrai dans le cas des deux premières stratégies de l'approche contextualisante, dites « analogique » et « relationnelle », des deux phases de l'OP, « zone de l'OP » et « l'état de l'OP », et de l'ajustement des compétences des trois participantes ayant vécu un harcèlement.

Consultation avec des pairs : en dernier lieu, une fois que l'ensemble des réflexions issues de la démarche intellectuelle ont été structurées dans ce mémoire, la chercheuse a sollicité un

regard externe sur le processus de l'enquête et sur ses interprétations finales. Sur le plan du processus de l'enquête, elle a accédé à des consultations avec des chercheurs utilisant le devis qualitatif. La chercheuse a pu valider les étapes de son propre devis et la congruence de la méthodologie de recherche avec l'objet d'étude. D'autre part, elle a maintes fois échangé sur son explication avec plusieurs pairs. En somme, les thèmes qui ont émergé de la réduction phénoménologique des trois participantes correspondent en tous points avec ce que vivent les clientes ou les clients de ses collègues et de la chercheuse.

Révision par les participantes : c'est la consultation du processus de la réduction phénoménologique et du résultat et de l'interprétation par les participantes. Faute de temps, cette révision n'a pas été réalisée.

1.4.3 La transférabilité

La triangulation a permis de mettre en place plusieurs perspectives assurant une charge de vraisemblance d'une approche à une autre, ce qui implique le transfert des explications à d'autres fabrications de l'interprétation. C'est en quelque sorte le degré de vraisemblance qui permet au lecteur de faire des liens avec sa propre compréhension du phénomène. En ce sens, on a souligné quelques liens qu'il a été possible de tracer entre l'explication des résultats de cette recherche et l'expérience du traumatisme émotionnel des participantes, les comportements visibles des mécanismes d'autoprotection (Lecomte et Savard, 2004, 2010, 2020) ainsi que le processus social du harcèlement enclenché par les contraintes psychosociales au travail (INSPQ, 2021). En somme, on a défini le degré de transférabilité des résultats de l'enquête pouvant être applicable aux participantes. Ici en va de la cohérence de l'expérience des participantes avec ce qui se retrouve

dans la documentation scientifique. La réplicabilité se rapporte à la notion de réplication ou de répétition des thèmes comme étant similaire ou pareille dans une nouvelle recherche.

1.4.4 *La crédibilité*

La crédibilité (*dependability*) est l'ensemble des étapes effectuées consciencieusement par la chercheuse pour assurer la crédibilité des données et, secondairement, celle des résultats. En ce sens, s'est assuré que les données avaient une valeur de vraisemblance, étant la raison pour laquelle on s'est attardé à effectuer plusieurs allers-retours entre l'expérience de l'ajustement des compétences et la documentation scientifique. La crédibilité des données ainsi que les résultats de l'analyse en dépendaient.

1.4.5 *La confirmabilité*

Ce critère réfère directement à la capacité de la chercheuse à rester collée sur la réalité subjective des trois participantes, ce qui garantit qu'elle ne contamine pas la recherche avec ses propres biais. Il est clair que la chercheuse a été motivée à comprendre une expérience personnelle, où elle a expérimenté un contexte de harcèlement; cela s'est toutefois passé dans un domaine qui n'est pas lié au monde du travail. Elle a voulu saisir l'ajustement des compétences selon un regard éthique et, si possible, décrire le fonctionnement du système d'autoorganisation de la cohérence de soi dans un contexte de harcèlement psychologique.

Ainsi, elle a été en mesure de fournir des interprétations sur l'objet observé, lui permettant de concilier la croyance courante en climat de travail, où les victimes sont considérées comme fragiles sur le plan de leur personnalité (ou traits de personnalité). Qui de plus, les responsabilise

en regard de leur état de santé mentale ou du fait qu'elles sont vues à travers des stigmates les empêchant d'avoir accès à une justice ou à un rétablissement professionnel. Pour l'auteure de ce mémoire, maintenir un engagement, ou son rôle de chercheuse objective, représentait l'unique solution permettant de confirmer la validité de toute sa recherche et *a fortiori* la validité des résultats et des descriptions de cette recherche.

1.5 Les modalités de la recherche

1.5.1 *Le terrain de recherche et la population*

Selon Fortin (2010), « La population consiste en un ensemble de personnes possédant des caractéristiques semblables » (p. 49). Or, la question de la recherche visait, *a priori*, les travailleuses et les travailleurs qui ont déjà vécu une situation de harcèlement psychologique au travail. Il a été impossible de connaître le nombre exact de cette population. Mais à titre de comparaison, les données du rapport de l'Enquête québécoise sur la santé de la population (EQSP 2014-2015) (Camirand et al., 2016) précise que 20,2 % des travailleuses et des travailleurs disent avoir vécu un harcèlement psychologique au travail, en excluant la forme sexuelle du harcèlement.

Plus spécifiquement, la population recherchée a été restreinte aux seules personnes ayant vécu un harcèlement psychologique au travail dont le dossier de plainte était fermé. Ce choix a reposé sur les trois considérations suivantes : 1) ne pas contaminer la procédure administrative ou juridique en cours, 2) ne pas être appelée comme témoin en cours et 3) la collecte des données rétrospectives permet d'atteindre l'objectif de cette étude.

1.5.2 *L'échantillon*

Selon Fortin (2010), « l'échantillon est une fraction ou un sous-ensemble d'une population sur laquelle porte l'étude » (p. 226). Pour cette étude, l'échantillon doit être représentatif de la population ciblée et non être une représentation statistique de la population en général. Plus précisément, l'échantillon a été ciblé dans le but « de décrire et d'analyser les significations des expériences vécues par des personnes » (Fortin, 2010, p. 243). Ainsi, on a présenté les caractéristiques connues des sujets à l'étude.

Cette étude ne se veut pas un jugement sur la réalité ou non des faits du harcèlement psychologique au travail, ce qui signifierait que l'on s'éloignerait du paradigme de la subjectivité et de la phénoménologie. Or, pour ne pas contaminer la chercheuse, laquelle pourrait être influencée par ses propres opinions ou préjugés. Par conséquent, on s'est assuré de ne pas induire une prise des données biaisée, on n'a pas discriminé la sélection des sujets par des critères prouvant noir sur blanc qu'on avait affaire à une victime de harcèlement psychologique fondé sur les critères de droit.

Non plus n'ont été choisis les sujets par des critères relevant de la documentation scientifique, corrélés aux indicateurs, tels que des caractéristiques personnelles ou des conséquences psychologiques liées aux victimes de harcèlement psychologique au travail. Puis, encore moins, n'ont-ils été choisis par le fait d'avoir gagné un procès en matière de demande en dédommagement moral pour un harcèlement psychologique au travail. Ainsi, aucune mesure et aucun questionnaire de pré-sélection n'ont été administrés.

En revanche, on a utilisé un échantillon non probabiliste, dit aussi délibéré ou intentionnel (Fortin, 2010), pour rencontrer des sujets ayant vécu un harcèlement psychologique au travail. Cette technique d'échantillonnage a été celle qui convenait le mieux aux conditions de réussite pour recruter des sujets correspondant à la question générale de l'étude. Les deux critères d'admissibilité étaient : 1) Les personnes ayant déposé une plainte en harcèlement psychologique au travail; 2) Les personnes dont le dossier de plainte en harcèlement psychologique au travail est fermé depuis au moins un an et ne fait pas l'objet d'une ouverture prochaine.

On a utilisé la technique d'échantillonnage non probabiliste par choix raisonné, laquelle « consiste à sélectionner certaines personnes en fonction de caractéristiques typiques de la population à l'étude » (Fortin, 2010, p. 235). Elle s'est bien combinée avec un recrutement ciblé composé d'un échantillon de petite taille. Selon Christensen et Brumfield (2010), cette technique d'échantillonnage, désignée en anglais par l'expression « *criterion sampling* » (échantillonnage par critères), était tout indiquée pour la recherche phénoménologique.

De manière générale, la taille de l'échantillon a été déterminée par le nombre de sujets nécessaire pour atteindre la saturation des informations recueillies par une étude qualitative (Fortin, 2010). Dans le même ordre d'idées, Christensen et Brumfield (2010) précisent que la taille de l'échantillon des études avec un design phénoménologique se situe entre 1 et 25 sujets selon la nature de l'étude. Cependant, selon Fortin (2010), il est aussi possible d'estimer la taille de l'échantillon en fonction de facteurs pouvant l'influencer, tels que « l'ampleur de l'étude, la nature du phénomène, la qualité des données et le devis de recherche » (p. 243). Selon cette logique, la taille est soumise aux contraintes d'un projet de recherche universitaire. La taille dépend aussi

principalement de l'accessibilité des terrains de recherche et de l'échéance pour recruter les personnes en lien avec le délai du dépôt du mémoire. Ainsi, en tenant compte de l'ensemble de ces considérations, on a présenté un échantillon de 3 sujets.

1.5.3 Le terrain de recherche

La démarche de recrutement pour constituer l'échantillon a été effectuée du début du printemps 2019 jusqu'à la fin de l'automne 2019. Elle s'est concrétisée par le biais d'un intermédiaire invitant des personnes ciblées à participer à la recherche. Trois intermédiaires ont été sollicités par la chercheuse pour qu'ils communiquent avec des sujets potentiels. Ainsi, ces intermédiaires ont effectué des envois de courriels d'invitation (Premier chapitre.1.1.1.1Annexe A) accompagnés d'une lettre d'information (Annexe B). Les trois intermédiaires ont été 1) le réseau personnel de la chercheuse, 2) le Centre de médiation de l'Université de Sherbrooke et 3) le Groupe d'aide et d'information en harcèlement sexuel au travail (G.A.I.H.S.T.).

Comme on peut le voir dans le tableau 3, à la page suivante, toutes les autres organisations (Firmes privées en médiation organisationnelle et plusieurs directions désignées en matière de respect de la politique contre le harcèlement au travail du secteur public) qui avaient été approchées par la chercheuse n'ont jamais retourné l'appel ou ont décliné poliment. Une seule firme a expliqué son refus par le souci de ne pas faire revivre le harcèlement psychologique au travail à ses clientes ou clients, car elle considérait que ces personnes en avaient suffisamment souffert et que la blessure n'était pas guérie.

Tableau 3. Sommaire du recrutement et ses résultats

Intermédiaires	Moyens	Résultats	Commentaires sur les refus
Organisations privées et publiques	Refus	0 : 5	Les organisations n'ont pas répondu à la chercheuse ou ont décliné poliment. Seule une organisation du secteur privé a refusé en expliquant protéger ses clients de nouvelles souffrances.
Réseau de la chercheuse	Envoi courriel avec suivi d'un appel	1 : 4	Aucune réponse ou refus pour incapacité à parler de leur vécu.
Centre de médiation d'une université	Envoi courriel	0 : 1	Aucune réponse après 2 envois faits dans un intervalle de 6 semaines.
G.A.I.S.H.T.	Envoi courriel avec suivi d'appel ciblé	4 : 250	246 invitations sont restées lettre morte ou ont été poliment refusées; sur les 4 personnes, 2 se sont désistées à la suite de l'évaluation sur du consentement.

Pour ce qui concerne le réseau de la chercheuse, quatre personnes ont dit connaître chacune une personne correspondant aux critères de recherche. De cette sollicitation au recrutement, deux sujets potentiels sur trois se sont désistées, disant ne pas être en mesure de « retourner là-dedans », ce qui laisse penser qu'elles préféreraient oublier cette période de leur vie. L'une des personnes n'a jamais donné suite à la sollicitation. Celle qui a accepté a d'abord dit participer pour dépanner la chercheuse.

Le Centre de médiation de l'Université de Sherbrooke a effectué deux envois ciblés à six semaines d'intervalle. Aucune personne n'a pas répondu aux deux envois.

De son côté, le G.A.I.S.T., qui possède plus de 30 années d'expérience dans le soutien et l'accompagnement des personnes victimes de harcèlement psychologique et sexuel au travail, a utilisé sa technique de recrutement éprouvée. Il s'agit de faire un envoi courriel massif suivi d'appels téléphoniques aux personnes que l'on sait susceptibles d'accepter de participer. Cette stratégie a été répétée deux fois. Après le premier envoi de 250 courriels, une personne a manifesté son intérêt à participer à l'étude en réponse. La seconde sollicitation a permis de recruter trois personnes de plus. Au total quatre personnes ont manifesté leur intérêt, dont deux se sont désistées à la suite de la rencontre servant à la suite d'une conversation avec la chercheuse pour s'assurer que la participation soit libre, informée et volontaire.

Les deux personnes exclues de la recherche étaient devenues très émotives depuis qu'elles avaient accepté de participer. Elles ne croyaient pas être encore prêtes à parler de ce qu'elles avaient vécu, bien qu'elles auraient souhaité le faire. L'une d'elles a confié à la chercheuse être terrorisée à l'idée de « repenser à ça », au point ne plus en dormir.

1.5.4 Le profil des trois participantes

Ainsi, sur cinq personnes, trois ont été sélectionnées. Les trois participantes sélectionnées ont indiqué être motivées parce qu'elles croient qu'il est important que « ça change ». Seule une des trois a également indiqué être motivée parce qu'elle souhaitait, en racontant son vécu, avoir des réponses à ses questions.

On a remarqué un point en commun dans leur motivation à participer, c'est le sentiment d'indignation qu'elles ressentaient toujours face à leur vécu. En ce sens, cette étude leur a permis

non seulement de ventiler, mais aussi de recadrer leur expérience et de reprendre du pouvoir sur ce qu'elles ont vécu.

Tableau 4. Sommaire des trois participantes

Intermédiaires	Nombres	Commentaires (état émotif et motivation)
Réseau de la chercheuse	1	Distance émotive, accepte <i>a priori</i> pour dépanner la chercheuse et répond positivement aux critères d'évaluation du consentement. Souhaite que sa participation aide à changer les choses ou permette de répondre à ses questions.
G.A.I.S.H.T.	2	Engagées émotionnellement, acceptent pour faire changer les choses.

1.6 La collecte et l'analyse des données et la discussion

1.6.1 La collecte des données

Christensen et Brumfield (2010) proposent une méthode de collecte des données fondée sur l'utilisation de plusieurs outils. Cette méthode a pour but d'assurer la crédibilité de la cueillette des données pour la recherche phénoménologique. Ainsi, on a retenu trois des quatre outils de collectes des données identifiés par les auteures, soit 1) l'entretien semi-dirigé, 2) le carnet d'observations et 3) l'ensemble du matériel apporté ou créé par les sujets. Le seul outil de collectes des données qui n'est pas retenu est le groupe de discussion.

1.6.2 L'entretien semi-dirigé

Comme le précisent Christensen et Brumfield (2010) et Fortin (2010), l'entretien semi-dirigé « est utilisé pour recueillir l'information en vue de comprendre la signification d'un événement ou d'un phénomène par les participants » (Fortin, 2010, p. 282). Il est l'outil privilégié

pour assurer la pertinence des données en lien avec l'objet d'étude de cette recherche. On a donc capté les données par un enregistrement audio et ont les a retranscrites par la suite en verbatim. Les enregistrements ont été détruits une fois la production du verbatim terminée. Mais, les verbatims ont été conservés pour une période de cinq ans.

L'outil, l'entretien semi-dirigé, a permis d'orienter et de systématiser la cueillette en fonction de l'approche méthodologique utilisée. Dans cette étude, on avait prévu observer l'ajustement des compétences en recueillant des données sur la dynamique des ressources personnelles et environnementales de la personne ((IVAT^P) en lien avec son vécu (l'expérience subjective pluridimensionnelle) de harcèlement psychologique au travail. Les informations relatives aux ressources et au vécu ont été mises en relation avec le contexte - ressenti, perçu et réel de la personne-, tel que défini dans le cadre de référence. Ces informations comprenaient les intérêts, les valeurs, les aptitudes et les traits de personnalité, ainsi que les informations sur l'environnement de la personne, telles que les réseaux sociaux personnels et professionnels de la personne.

Le guide d'entretien semi-dirigé (Annexe C) est composé de questions ouvertes et orientées permettant aux sujets de révéler leurs ressources internes et externes. La question générale proposée est : « Parlez-moi de la situation de harcèlement que vous avez vécue à votre travail? ».

D'autres questions sont élaborées au cas où les réponses ne couvriraient pas l'ensemble des dimensions de l'expérience et des ressources. Les questions portent sur les ressources internes du champ des intérêts, des valeurs, des aptitudes et traits de personnalité. Les questions sont : « Dans votre souvenir, parlez-moi de ce que vous ... (aimiez, considérez important, maîtrisiez, croyiez

être une règle de conduite pour toutes et tous) ... au travail avant le harcèlement psychologique au travail et comment pouvez-vous en parler aujourd'hui ? ». Pour chacune de questions couvrent l'expérience subjective pluridimensionnelle. Ainsi, les questions sont enrichies par des sous-questions telles que : « Dans votre souvenir, comment décririez-vous ... (vos relations avec les autres au travail, le climat et le contexte au travail en général, comment vous vous êtes sentis, comment vous avez perçu ce que vous avez vécu, avez-vous eu des maladies) ... et comment pouvez-vous en parler aujourd'hui ? ».

La relation de confiance avec les sujets a été une préoccupation tout au long de la démarche et même après, afin de préserver le confort de la personne participante pour qu'elle se dévoile en toute quiétude. Cette relation a également été mise en place avec les principes fondamentaux en matière de respect des droits des sujets participants, qui ont été élaborés à la section sur les considérations éthiques de l'étude, présentée plus loin.

1.6.3 Le carnet d'observation

Christensen et Brumfield (2010) proposent de recueillir des données en les observant au fur et à mesure qu'elles émergent. Elles proposent de noter ces observations dans un carnet. Cet outil a servi à garder une trace des pensées, de la gestuelle non verbale des sujets et des réactions de la chercheuse. Ces observations ont été captées lors de l'entretien semi-dirigé au moment, même, où elles se présentent afin d'assurer une correspondance optimale entre l'observation et le contexte dans lequel elles ont émergé.

De plus, parmi huit « styles de l'observateur » présentés (Christensen et Brumfield, p. 141), on a utilisé un style très près de la conversation pour créer un espace propice à la confiance. Ce style avait pour but non seulement de permettre aux sujets de se livrer dans un cadre sans jugement, mais également de recevoir un soutien psychologique. La stratégie reposait sur le besoin de leur permettre de passer outre la barrière de la honte qu'elles auraient pu éprouver du fait d'avoir vécu une situation traumatisante (Kunnen et Bosma, 2003, 2006) ou d'avoir perdu la face (Bowling et Beerh, 2006) en raison du harcèlement psychologique au travail.

Sur ce plan, aucune des trois participantes ne vivait de honte ou de culpabilité au cours de l'entretien de recherche. Elles vivaient de la colère et laissaient percevoir un léger sentiment de honte, lequel, au cours de l'entretien, s'est révélé plus intense pour la participante ayant vécu un harcèlement sexuel. En effet, cette participante a vécu un profond sentiment de honte tout au long du harcèlement. Le souvenir de ce sentiment était présent, mais elle ne vivait pas le sentiment en tant que tel au cours de l'entretien.

Cependant, elles ont toutes vécu un sentiment d'impuissance, de tétanisation, lorsqu'elles saisissaient l'ampleur de la perte avec laquelle elles devaient composer afin de retrouver une paix et de reprendre le cours de leur vie.

1.6.4 L'analyse des données et la discussion

La recherche phénoménologique ne vise pas la reconstruction d'une tranche de vie pour en rechercher le sens par une narration linéaire, mais bien l'obtention de données pour en dégager des thèmes récurrents parmi les sujets de l'étude (Christensen et Brumfield, 2010). Ainsi, on a produit

des synthèses par l'élaboration de thèmes communs observés au cours de l'analyse des données recueillies (Fortin, 2010). Ainsi, tel que le précise Creswell (2007, dans Fortin, 2010), l'analyse de l'étude a servi à faire une description détaillée de chacune des expériences vécues et de son contexte pour en dégager des significations communes et en faire des thèmes. En fin de compte, l'analyse a permis d'obtenir des informations sur les perceptions, les états affectifs, les jugements, les opinions, les représentations des personnes à partir de leur cadre personnel de référence, soit l'expérience vécue subjective de soi et des autres, et dans son rapport avec son contexte ou son milieu.

En somme, Christensen et Brumfield (2010) précisent que les chercheuses et les chercheurs en phénoménologie possèdent leurs propres manières d'analyser les données provenant de l'expérience vécue des sujets. Ainsi, les étapes proposées par Christensen et Brumfield (2010) servent de guide pour notre étude.

2. LE DEVIS DU « DESIGN PHÉNOMÉNOLOGIQUE »

Dans le cas de cette étude, le déroulement de la recherche a suivi un processus d'itération entre l'analyse des données et l'enrichissement des connaissances du cadre d'observation. Ainsi le contenu a été validé au fur et à mesure de l'émergence de l'analyse des résultats des données, ce qui permet d'assurer la pertinence des résultats en regard des trois objectifs spécifiques de la recherche, comme plusieurs auteures et auteurs le suggèrent (Christensen et Brumfield, 2010; Miles et Humberman, 2003; Mukamuera et al., 2010; Trudel et al., 2007). En d'autres mots, l'application de l'analyse des données qualitatives a été réalisée dans un processus empirico-inductif selon les principes décrits dans les huit étapes de Christensen et Brumfield (2010).

Ainsi, on a retenu le modèle d'analyse et d'interprétation de Christensen et Brumfield (2010) qui est compatible avec la méthode d'analyse et d'interprétation des données de la recherche qualitative contemporaine (Mukamuera et al., 2010). Inspiré par Miles et Huberman (2003), ce modèle propose d'analyser les données selon un processus en huit étapes : 1) la mise en parenthèse des données des sujets, 2) la révision de données, 3) la réduction phénoménologique, 4) l'extraction en unités de sens, 5) l'identification des thèmes, 6) la présentation des thèmes, 7) l'analyse au sein d'un seul des sujets et 8) l'analyse croisée de l'ensemble des sujets de l'étude.

De manière succincte, on rappelle que le premier objectif spécifique de recherche et le deuxième objectif spécifique de recherche ont été atteints en suivant les deux premières étapes du « Design phénoménologique », (la mise en parenthèse et révision des données des sujets). Par la suite, la troisième étape (réduction phénoménologique) consolide les deux premiers objectifs spécifiques de recherche. Cette consolidation a permis d'entamer la quatrième étape (extraction en unités de sens). À cette étape, les deux premiers objectifs ont permis de mettre au jour les unités de sens liées à la personne, celles liées à la personne et à l'organisation ainsi que celles liées à l'organisation. C'est à partir de là qu'il a été possible d'entamer la cinquième étape (identification des thèmes) et finalement la sixième étape (présentation des thèmes). Le troisième objectif spécifique de recherche s'effectue au cours de la 7^e et 8^e étapes (analyse au sein d'un seul sujet et analyse croisée des sujets de l'étude).

2.1 **La mise en parenthèse des données**

Le questionnaire de l'entretien semi-dirigé (Annexe C) est élaboré de manière à recueillir des faits perçus, des significations, des sentiments, des perceptions sur le vécu du harcèlement

psychologique au travail dans une perspective intégrative du développement de carrière et d'employabilité. Par la suite, ce vécu a été transcrit en verbatim.

Les données ont été lues de manière approfondie et itérative. Par la suite, une mise en parenthèse des données des participantes a été faite. Elle a consisté à classer les données selon le Modèle de la dynamique des ressources et des limites personnelles et environnementales de la personne (Lecomte et Savard, 2004, 2010, 2010), à souligner les données correspondant 1) aux six dimensions de l'expérience subjective pluridimensionnelle (cognitive, affective, somatique, comportementale, relationnelle et contextuelle) et 2) aux sept ressources dynamiques de la personne (IAVT^P), soit les ressources des intérêts (I), des aptitudes (A), des valeurs (V), des traits de personnalité (T^P)¹⁵ et son environnement social et physique, incluant son réseau de soutien social.

Cette stratégie de classement des données a permis de faire une description exhaustive du vécu de chacune des trois participantes.¹⁶ Plus spécifiquement, les données sont structurées selon trois moments temporels de l'ajustement des compétences, c'est-à-dire avant, pendant et après l'expérience du harcèlement psychologique au travail vécue par les personnes participantes. Les moments « avant » et « après » permettent d'encadrer la période du harcèlement et de situer l'observation de l'ajustement des compétences. Pour ce qui est du moment « après », il permet de voir la direction et la signification attribuée à l'issue de l'expérience.

¹⁵ On rappelle qu'on a pris le parti, dans ce mémoire, d'inclure les traits de personnalité (T^P) dans les aptitudes (A).

¹⁶ Le résultat de cette étape descriptive n'est pas présenté dans ce mémoire afin de maintenir la confidentialité des participantes.

2.2 La révision des données

La révision des données a permis d'extraire des indicateurs de l'expérience pluridimensionnelle vécue (Lecomte et Savard, 2004, 2010, 2020) lors de l'ajustement des compétences dans un contexte de harcèlement psychologique au travail. Cette section couvre les significations, les sentiments et les perceptions des éléments antécédents et présents, au moment du harcèlement psychologique, de l'organisation et des personnes. La revue des données a permis également d'extraire les ressources personnelles et environnementales (Lecomte et Savard, 2004; 2010, 2020) mobilisées pour l'ajustement des compétences. Cette section a, d'abord, porté sur l'expression de la personne en soulignant les intentionnalités et le choix des interactions. Secondairement, elle réfère aux stratégies d'adaptation en gestion de carrière. Enfin, elle a permis de comprendre les mécanismes d'ajustement des compétences pour agir avec compétences (Lecomte et Savard, 2004, 2010, 2020).

En fait, les données ont traduit l'expérience cognitive, affective, somatique, comportementale, relationnelle et contextuelle des personnes participantes dans l'ajustement des compétences. Également, les données ont fait référence aux ressources personnelles et environnementales mobilisées pour l'ajustement des compétences. Pour ce qui est des ressources personnelles, on retrouve les intérêts, les valeurs, les aptitudes et les traits de personnalité (IAVT^P), alors que pour les ressources environnementales (soutien social, finances, outils, etc.), on les retrouve autant au sein de la sphère personnelle que de la sphère professionnelle.

Pour ce qui est des mécanismes d'ajustement des compétences, on a extrait : 1) les événements qui activent les mécanismes d'ajustement des compétences, 2) la mise en œuvre des

mécanismes d'ajustement des compétences, 3) la prise de conscience de la fonction et de l'effet de ces mécanismes d'ajustement. Pour terminer, les données de chacune des participantes ont été distribuées en 5 points : 1) la fiche technique, 2) la vue d'ensemble du vécu socioprofessionnel, 3) l'expérience subjective pluridimensionnelle, 4) les ressources personnelles et environnementales mobilisées, 5) le mouvement enclenché par les mécanismes d'ajustement des compétences.

Cette première analyse a été suivie de plusieurs retours itératifs entre les données et les écrits dans la documentation scientifique. C'est dans le souci de rester très près de l'expérience que le cadre d'analyse est enrichi, comme mentionné plus haut. Ainsi, ce retour itératif dans la documentation scientifique permet de s'assurer que l'observation des données corresponde au vécu des participantes. Cette analyse des données fait partie d'une étape du déroulement du devis méthodologique de recherche. Il est un premier classement des données brutes de chacune des participantes. Comme le précisent Christensen et Brumfield (2010), il n'est pas question de présenter une tranche de vie, mais bien d'en arriver à faire émerger les thèmes représentant ce qui a été essentiel dans le phénomène étudié. On rappelle que cette étape n'est pas présentée dans le mémoire afin de maintenir la confidentialité promise aux participantes.

2.3 La réduction phénoménologique

La réduction phénoménologique a découlé du processus empirico-inductif, où les données réduites (significations des émotions et des perceptions) ont été réalisées à partir de croisements successifs et récursifs des expériences subjectives pluridimensionnelles, de la mobilisation des

ressources et du mouvement maintien-ouverture ainsi que des mécanismes d'autorégulation et d'autoprotection.

Au cours de cette réduction des données, la chercheuse s'est assurée que les réponses provenaient du contenu des participantes, et non de son anticipation ou de son vécu personnel. En ce sens, un souci minutieux a été porté pour justement voir apparaître des éléments à saisir, observer et tenter de leur apporter une explication selon le cadre de référence de cette recherche et des allers-retours dans la documentation scientifique.

Le seuil de la réduction phénoménologique finale a été émise par la chercheuse. C'est le point, où elle a jugé que l'analyse des données est amplement suffisante puisqu'elle repose sur l'émergence d'une certaine redondance dans la manifestation des données. Dans le cas de cette étude, l'homogénéité de l'échantillon a permis d'identifier des redondances pertinentes et confirmées autant dans les écrits que dans les échanges avec les pairs (Baker et Edwards, 2012). C'est à partir de là qu'il est possible de condenser l'observation et d'identifier des thèmes pertinents à l'objet de cette étude.

2.4 L'extraction en unités de sens

Les données, liées à l'expérience du harcèlement psychologique, ont été extraites de l'expérience subjective pluridimensionnelle et présentées sous la forme d'unités de sens. Elles sont le résultat d'une première réduction phénoménologique. Tel qu'on le verra au chapitre 4, portant sur les résultats, elles ont mis au jour les enjeux socioprofessionnels du développement de carrière et d'employabilité contextualisés au cours du harcèlement psychologique au travail.

2.5 L'identification des thèmes

L'analyse croisée des unités de sens des trois participantes renvoie à la seconde réduction phénoménologique de l'analyse globale des résultats. Cette étape a permis de dégager des thèmes à partir des unités de sens. On a distribué les thèmes dans le regroupement primaire et l'expérience pluridimensionnelle associée au regroupement secondaire.

Cette identification en deux regroupements a permis d'observer l'ajustement des compétences lié à l'expérience subjective pluridimensionnelle dans un contexte de harcèlement (1^{er} objectif spécifique de recherche). Comme on le verra au chapitre quatre, portant sur les résultats, la terminologie choisie est issue de la documentation scientifique, plus spécifiquement du corpus issu des connaissances de l'Institut national de la santé publique du Québec (INSPQ, 2021) et de la Norme canadienne en santé et sécurité psychologique au travail (CNB, 2020).

2.6 La présentation des thèmes

Les thèmes et les sous-thèmes associés aux six dimensions de l'expérience ont été illustrés par un portrait unique de l'ajustement des compétences (2^e objectif spécifique de recherche). Le résultat de cette dernière réduction phénoménologique est présenté au chapitre 4, portant sur les résultats.

2.7 L'analyse au sein d'un seul sujet

Le portrait de l'ajustement des compétences a émergé de l'analyse de chacune des données des trois participantes. Cette première section du portrait est présentée sous forme de vignettes

résumant l'essence de la transaction de chacune des trois participantes au cours du harcèlement psychologique au travail, tel qu'on le verra au chapitre 4, portant sur les résultats.

2.8 L'analyse croisée des participantes

La seconde partie du portrait d'ajustement des compétences présente l'analyse croisée de l'ensemble des trois participantes. Premièrement, par la mise au jour des thèmes liés à l'ajustement des compétences au cours de l'expérience subjective pluridimensionnelle et, secondairement, par l'observation de la dynamique de la mobilisation des ressources de la personne, ce qui, subséquemment, en dernière analyse, a permis d'observer la nature et la fonction caractérisant le mouvement maintien-ouverture des processus d'autoorganisation des ressources mobilisées.

3. LA SYNTHÈSE DU DEVIS

Le Tableau 5, à la page suivante, résume et présente la correspondance des étapes du design phénoménologique avec l'analyse des données présentée aux sections du chapitre 4, portant sur les résultats.

Tableau 5. Correspondance des étapes du design phénoménologique avec le travail d'analyse des données

Étape du Design phénoménologique	Référence au chapitre 4
1) Mise en parenthèse	Verbatim et codage selon le cadre de référence et description des données pour chacune des participantes
2) Révision des données	
3) Réduction phénoménologique	Tableau 6. Réduction phénoménologique des unités de sens associées aux quatre thèmes de l'expérience du harcèlement psychologique au travail
4) Extraction des unités de sens	
5) Identification des thèmes	Tableau 7. Réduction phénoménologique de l'ajustement des compétences contextualisé au harcèlement psychologique au travail
6) Présentation des thèmes	
7) Analyse au sein d'un seul sujet	Portrait de l'ajustement des compétences
8) Analyse croisée de l'ensemble des sujets	

Ainsi, le contenu du cadre d'observation correspond : 1) aux différents facteurs personnels associés aux risques d'exposition à un harcèlement psychologique au travail et aux différents facteurs organisationnels liés aux risques psychosociaux organisationnels, notamment à ceux associés au harcèlement psychologique¹⁷, 2) aux besoins fondamentaux qui expriment les caractéristiques et les choix de la mobilisation des ressources, selon un agir respectant la capacité de la structure psychique à se rattacher à un contexte et 3) à la charge d'expression du soi véhiculée dans les processus d'autoorganisation, oscillant dans un continuum d'actions passives et actives (Lecomte et Savard, 2020). Cette charge, passive et active, est incluse dans le mouvement,

¹⁷ Déjà largement identifiés et discutés dans la littérature scientifique, on a choisi de se référer aux connaissances de l'Institut national de la santé publique du Québec, INSPQ (2021).

maintien et ouverture (M-O). Elle compose les éléments qui actionnent les mécanismes d'autoprotection.

4. LES CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES

4.1 **Le certificat d'éthique**

La recherche répond aux exigences du Comité d'éthique de recherche de l'Université de Sherbrooke. Le numéro de la certification d'éthique est le suivant : 2019-2375/Dupuis (Annexe D, « Certificat éthique »). Les considérations éthiques ont porté sur les droits des sujets scindés autour 1) du respect de la confidentialité et de mise en place de mesures préventives, puis, 2) du consentement libre et éclairé à participer.

4.2 **Le respect de la confidentialité et les mesures préventives**

Cette recherche a reposé sur une collecte de données recueillies auprès d'une population ciblée, ce qui exige de solliciter des intermédiaires connaissant des personnes répondant aux critères d'inclusion de sujet. Cette manière de procéder a permis d'assurer le respect de la confidentialité des personnes étant donné que seules celles qui sont informées sur les objectifs et modalités de la recherche, et intéressées à y participer, communiquent avec la chercheuse.

Au moment où la chercheuse entre en communication téléphonique avec le sujet, elle a expliqué les objectifs, le processus et les modalités de la recherche. Par la suite, elle a répondu aux questions du sujet et s'est assuré de sa compréhension à l'égard des modalités, des avantages et des risques de participer à cette étude. Lors de cette courte conversation qui a duré moins de 15

minutes, la chercheuse a évalué si la personne comprenait ce dans quoi elle s'engageait et si elle s'y engageait librement. Par la suite, la chercheuse a expliqué les grandes lignes du déroulement de l'entretien semi-dirigé; puis, a fixé un rendez-vous sur la plateforme de vidéoconférence TEAMS et a envoyé, à chacune des participantes, une copie du consentement libre et éclairé par courriel(Annexe E).

Sur le plan de la confidentialité et de l'archivage, la chercheuse a attribué un nom fictif à chacune des participantes. De plus, les données ont été restreintes au seul usage de cette étude. L'ensemble des enregistrements ont été détruit une fois les verbatim produits. Les verbatim seront maintenus sous clé au laboratoire de recherche du directeur de cette étude et détruits dans un délai de 5 ans (septembre 2024).

Un dernier point sur les mesures préventives a porté sur l'obligation de la chercheuse de préserver la sécurité et la santé des participantes dans le cadre de cette étude. Comme les participantes sont amenées à se dévoiler et à parler de la souffrance qu'elles ont vécue au cours du harcèlement psychologique au travail, la chercheuse a remis une liste de ressources disponibles et à faibles coûts (Annexe F) tout en s'assurant que la personne a les moyens émotionnels pour s'en servir, l'idée étant de remédier à l'exposition potentielle de réactivation de la souffrance émotionnelle. Cette liste a été transmise après la signature du consentement libre et éclairé. Finalement, la chercheuse a porté tout au long de l'entretien une attention aux signes pouvant exprimer une détresse afin d'assurer la sécurité émotionnelle de la personne et de ne pas perturber sa santé psychologique. Au besoin, la chercheuse a fait en sorte qu'il y ait réduction de l'exposition aux affects négatifs en apportant un soutien par des encouragements et des reflets positifs, en

offrant des pauses, des reports ou même la cessation de l'entretien. Dans le cadre de cette étude, l'ensemble des entretiens semi-dirigés se sont tous bien passés et ont été menés à terme.

4.3 Le consentement libre et éclairé

L'objectif et le processus de l'étude ont été expliqués de nouveau au début de l'entretien semi-dirigé. Par la suite, la chercheuse a répondu aux questions des participantes et s'est assuré de la compréhension avant d'inviter la participante à signer le formulaire de consentement. Dans le cas de cette étude, toutes les participantes n'ont éprouvé aucune difficulté à comprendre l'objectif de la recherche, le déroulement et les rôles de chacune, soit celui de la chercheuse et celui de la personne participante. Elles se sont toutes engagées de manière libre, informée et éclairée.

De plus, il convient de mentionner que les avantages de cette approche ont été mentionnés. Par exemple, l'un des bénéfices pour les participantes était d'acquérir une meilleure compréhension de soi en lien avec le changement qui s'est produit au niveau de l'ajustement des compétences. Dans ce type de recherche, les bénéfices sont similaires à ceux vécus lors d'une séance en counseling, car la personne est entendue, reconnue et soutenue.

La chercheuse a aussi expliqué les risques possibles que les participantes pouvaient éprouver ainsi que comment et à qui en parler. En effet, ces risques sont en lien direct ou indirect avec l'émergence de l'expérience traumatisante vécue qui peut revenir à la surface. La chercheuse a expliqué que la participation est volontaire et que la personne peut à tout moment décider de se retirer de l'étude.

QUATRIÈME CHAPITRE. RÉSULTATS

Ce chapitre expose, en premier lieu, les résultats de la réduction phénoménologique obtenus grâce aux entretiens semi-dirigés auprès des trois participantes ayant vécu du harcèlement psychologique au travail. Par la suite, il présente l'analyse des données dans l'optique de répondre aux trois objectifs spécifiques de recherche : décrire comment l'ajustement des compétences se présente dans 1) l'expérience subjective pluridimensionnelle, 2) les ressources de la personne et 3) comprendre le mouvement maintien-ouverture (M-O) qui enclenche les mécanismes d'autorégulation et d'autoprotection.

1. La réduction phénoménologique

Dans cette section, on présente les résultats de la réduction phénoménologique en unités de sens pour extraire des thèmes d'une part et, d'autre part, des sous-thèmes pour analyser l'ajustement des compétences. Ces unités de sens, thèmes et sous-thèmes, vont par la suite émerger à travers l'analyse des données regroupées des trois participantes.

1.1 La réduction phénoménologique en unités de sens

Tel qu'illustré dans le Tableau 6, les unités de sens sont associées aux thèmes du harcèlement psychologique, présentés dans la section suivante. Le travail de réduction permet de

mettre en lumière les données sociodémographiques et les significations des données historiques et courantes associées à l'expérience du harcèlement psychologique des trois participantes.¹⁸

Comme on peut le constater, la première phase de la réduction permet d'extraire des unités de sens et d'en tirer des thèmes que l'on a nommés selon les catégories suivantes : 1) bris du contrat social, 2) maintien de son emploi, 3) conscientisation du harcèlement et 4) projet d'emploi.

1.2 La réduction phénoménologique en sous-thèmes

Le travail de la seconde phase de réduction permet de mettre en lumière les quatre thèmes avec les sous-thèmes liés à l'expérience subjective pluridimensionnelle présentée au Tableau 7 à la page 116. Chacune des six dimensions de l'expérience subjective est associée aux quatre thèmes qui, à leur tour, sont reliés à un ensemble de sous-thèmes. Comme le montre le Tableau 6, à la page suivante, un total de 32 sous-thèmes ont été identifiés.

On remarque que le thème « Bris du contrat social » contient seulement la dimension contextuelle associée aux sous-thèmes liés à l'organisation, tandis que les autres thèmes touchent l'ensemble des dimensions de l'expérience subjective. En fait, le contenu du thème « bris du contrat social » renvoie aux enjeux contextuels du harcèlement psychologique au travail, dont certains facteurs organisationnels renvoient également à l'expérience subjective issue de la perception des personnes disant vivre un harcèlement.

¹⁸ L'expérience commune correspond à la réduction des trois participantes de cette étude et ne peut prétendre être une expérience commune à toutes les personnes vivant un harcèlement psychologique au travail.

Tableau 6. Réduction phénoménologique des unités de sens associées aux quatre thèmes de l'expérience du harcèlement psychologique au travail

Thèmes et unités de sens de l'expérience du harcèlement psychologique au travail

Bris du contrat social

Unités de sens liées à la personne :

- Femme chef de famille, où le père a la garde une fin de semaine sur deux
- Décalage des études par rapport à l'emploi
- Passé d'insécurité d'emploi avant l'acceptation de travailler dans l'organisation où elles vivront un harcèlement
- Situation personnelle d'isolement
- Situation personnelle stressante
- Engagement dans une nouvelle équipe de travail, soit par réorganisation organisationnelle ou réaffectation d'emploi

Unités de sens liés à la personne et à l'organisation :

- Situation professionnelle d'isolement
- Peu d'options professionnelles internes ou peu de capacité à percevoir les ponts ou occasions professionnelles ouvrant des portes de sortie

Unités de sens liées à l'organisation :

- Changement organisationnel ou réaffectation dans une nouvelle équipe ayant eu cours avant la mise en place des agressions psychologiques
- Réticence de l'organisation à reconnaître sa contribution au harcèlement psychologique et banalisation de la violence
- Instrumentalisation du processus en gestion des plaintes du harcèlement psychologique
- Plafonnement de carrière ou peu d'options de transitions latérales
- Emploi interchangeable
- Situation professionnelle stressante, transitoire ou chronique

Maintien en emploi

Unités de sens liées à la personne :

- Perception d'être très bien rémunéré, d'avoir atteint un sommet professionnel
- Dépendance financière envers l'organisation
- Pas vu initialement le harcèlement
- Ouverture à l'autre et remise en question de soi (pas nécessairement liée à un manque d'estime de soi ou de confiance en soi)
- Recherche de stabilité dans l'entreprise
- Sentiment d'être dans le juste et le raisonnable, d'être protégé par l'institution juridique
- Sentiment d'être en phase avec son système de moralité associé à son système d'éducation

Conscientisation du harcèlement

Unités de sens liées à la personne :

- Expression de ses besoins fondamentaux inachevés et non reçus
- Sentiment paradoxal entrechoquant la croyance d'être dans son droit et l'incompréhension de la situation
- Sentiment d'imposteur, perte de confiance en soi, perte de signification de soi
- Atteinte du seuil de rupture du sentiment de bien-être et d'efficacité au travail
- Signes de détérioration sur la santé
- Problématique d'adaptation à de nouvelles demandes, de nouvelles attentes, de nouvelles relations, de nouvelles réalités
- Sentiment d'impuissance, d'indignation, d'être non respecté et méprisé
- Engagement du processus psychique de distanciation d'avec son agresseur

Projet d'emploi

Unités de sens liées à la personne :

- Projet d'emploi peu défini
 - Peu de connaissances sur soi et sur l'environnement de travail en général
 - Peu de conscientisation de ses compétences liées aux ressources internes de la personne
-

Tableau 7. Réduction phénoménologique de l'ajustement des compétences contextualisé au harcèlement psychologique au travail

Regroupement primaire – Thèmes	Regroupement secondaire – Sous-thèmes de l'expérience pluridimensionnelle et la dynamique des ressources de la personne	
<i>Bris du contrat social</i>	<i>Contextuel</i>	Pièges des réorganisations et affections d'emploi * Discréditation des compétences * Lacune d'intégration et du maintien d'intégration * Iniquité organisationnelle * Peu ou aucun accès interne sur les droits du travail * Psychologisation de la personne * Agissements hostiles * Lacune de soutien en gestion
	<i>Contextuel</i>	Bonnes conditions d'emploi * Taille de l'organisation
<i>Maintien de l'emploi</i>	<i>Relationnel</i>	Obéissance * Ouverture des demandes liée aux bris du contrat social * Demande de soutien sphère professionnelle * Recherche de soutien social sphère personnelle
	<i>Comportemental</i>	Agir seul pour maintenir et défendre son emploi * Se taire et travailler plus fort * Confronter la réalité
	<i>Somatique</i>	Dénégation des sensations corporelles et de tous les symptômes de stress * Défragmentation cognitive
	<i>Cognitif</i>	Croire qu'il y a une raison derrière un comportement jugé hostile * Croire en la justice * Croire que les efforts seront récompensés et les fautifs punis * Volonté de maintenir son emploi * Croire à un droit acquis
	<i>Affectif</i>	Sentiment de dévouement et don de soi
<i>Conscientisation du harcèlement</i>	<i>Contextuel</i>	Déni du harcèlement et insensibilité envers les contraintes
	<i>Relationnel</i>	Perte d'influence * Mépris, nuisance et représailles
	<i>Comportemental</i>	Isolement ou lâcher-prise
	<i>Somatique</i>	Épuisement physique
	<i>Cognitif</i>	Flou, brouillard et sidération cognitive * S'expliquer par ses perceptions * Doute, incompréhension et perte de confiance en soi * Abnégation du soi * Choc face au déni de justice * Route des choix cornéliens
	<i>Affectif</i>	Sentiment d'envahissement * Émotions à fleur de peau * Impuissance et anxiété * Dévalorisation de soi
	<i>Émotivo-cognitivo-comportemental</i>	Peu de connaissance de soi * Peu de connaissance et d'expérience pour évaluer ce qu'elles vivent

Le bris du contrat social renvoie aux actions, incidents et comportements liés aux manquements des politiques, des procédures et de la gestion sous la responsabilité de l'organisation, portant atteinte à la dignité ou à l'intégrité de la personne ainsi que, conséquemment, à la sécurité et à la santé psychologique des travailleuses et des travailleurs (CNB, 2020; INSPQ, 2021; OTI, 2021; Vézina, 2008).

La conscientisation du harcèlement renvoie aux dimensions du désespoir qui est délimité par un ensemble de stratégies mises en œuvre pour composer avec les contraintes du contexte de harcèlement de leur emploi. Tel que l'on verra au chapitre 5 portant sur la discussion, la conceptualisation de ce thème (conscientisation du harcèlement) est en grande partie inspirée de la conception intégrative de la formation et du développement de l'identité; notamment, on se réfère dans ce mémoire au processus d'autoorganisation de Lecomte et Savard (2020). Le projet d'emploi, pour sa part, peut être lié à la connaissance et l'expérience de la mobilisation de la connaissance de soi et des compétences dans un marché du travail imprévisible, tel que le précisent Lecomte et Savard (2004, 2010, 2020). Le maintien de son emploi est lié aux dimensions de l'espoir dans lesquelles la personne envisage des issues positives pour maintenir son emploi.

Ces quatre thèmes ne fonctionnent pas indépendamment les uns des autres, mais sont bien interreliés. Ils fonctionnent dans un réseau d'interactions itératives, interactives et systémiques au gré desquelles la personne ajuste ses compétences progressivement pour agir au mieux d'elle-même dans un contexte de harcèlement psychologique au travail. On rappelle que le contexte d'emploi vécu dans un harcèlement envoie des informations paradoxales : d'un côté, la personne

est placée devant les faits relatifs aux bris du contrat social, de l'autre, elle compose avec son droit légitime de les identifier et de les faire cesser.

1.3 **Présentation de l'analyse des données**

Le portrait illustré à la section suivante permet d'observer l'ajustement des compétences dans un contexte de harcèlement psychologique au travail selon une perspective intégrative en développement de carrière et d'employabilité. Pour ce faire, l'analyse des données est dévoilée en suivant l'ordre des objectifs spécifiques de cette étude, à savoir décrire et comprendre comment l'ajustement des compétences se présente dans 1) l'expérience subjective pluridimensionnelle, 2) la mobilisation des ressources personnelles et environnementales et 3) le mouvement maintien-ouverture (M-O) qui enclenche les mécanismes d'autorégulation et d'autoprotection dans un contexte de harcèlement psychologique au travail. Aussi, par moment, on accompagne les résultats en abordant des aspects de la discussion.

Tel que vu dans le chapitre trois portant sur la méthodologie de recherche, l'analyse des données pour répondre au premier objectif spécifique de recherche décrit l'expérience pluridimensionnelle subjective selon le Modèle intégratif de la dynamique des ressources de la personne (Lecomte et Savard, 2020). Ainsi, l'expérience subjective a été décrite en six dimensions (somatique, affective, cognitive, comportementale, relationnelle et contextuelle). Pour ce qui est de l'analyse des données pour répondre au deuxième objectif spécifique de recherche, celui-ci tente de saisir la dynamique des ressources personnelles (intérêts, valeurs et aptitudes et traits de personnalité), les croyances (comme faisant partie des principes organisateurs) et les ressources environnementales de la sphère privée et de la sphère professionnelle (biens et intérêts matériels

et soutien social). Pour finir, l'analyse des données du troisième objectif spécifique de recherche propose de décrire le cheminement du mouvement, maintien-ouverture (M-O), de l'ajustement des compétences afin de décrire les enjeux pour lesquels les mécanismes d'autoprotection se sont mis en œuvre.

1.3.1 La description de l'expérience subjective

Cette première analyse des données a permis d'identifier quatre thèmes liés à l'ajustement des compétences : 1) le bris du contrat social, 2) le maintien d'emploi, 3) la conscientisation du harcèlement, et 4) le projet d'emploi.

Sauf dans le cas du premier, ces thèmes sont issus de la dynamique de l'organisation des ressources de la personne. Leur observation permet de décrire l'expérience subjective pluridimensionnelle (1^{re} objectif spécifique de recherche). Le premier thème, le bris de contrat social, porte sur l'expérience subjective du vécu du harcèlement sur la dimension contextuelle; comme on l'a vu, cette dimension porte uniquement sur les facteurs de stress organisationnel. Les résultats des données des trois autres thèmes (maintien de l'emploi, conscientisation du harcèlement et projet professionnel) portent chacun sur l'expérience subjective pluridimensionnelle, c'est-à-dire sur l'apport de l'expérience subjective des six dimensions attribuables partiellement à la réponse des participantes pour composer avec le contexte aversif au travail.

1.3.2 La description de la mobilisation des ressources

Quant à la mobilisation des ressources de la personne permettant de s'adapter à l'environnement, on propose de l'observer à partir des moyens mis en œuvre par les participantes. Ces moyens sont les intentions inconscientes ou conscientes, les choix, les actions et les interactions, inspirés de la classification des stratégies d'adaptation de la taxinomie des stratégies en mobilisation des compétences de Vachon (2017).

Ces modes s'articulent dans le Modèle du développement des engagements de Bosma et Kunnen (2001) et dans le processus d'autoorganisation (Lecomte et Savard, 2004, 2010, 2020). Comme on l'a déjà souligné, l'engagement d'une personne provient de sa capacité à lier les informations qu'elle reçoit à la structure de sa cohésion interne (Lecomte et Savard, 2004, 2010, 2020). Selon Bosma et Kunnen (2006), quatre niveaux de relation existent chez la travailleuse ou le travailleur, chaque niveau définissant son engagement : 1) la relation de translation, 2) la relation de transaction, 3) la relation de confrontation et 4) la relation d'affrontement. Chacun des quatre niveaux correspond à des stratégies mobilisant les compétences ainsi qu'aux résultats de l'atteinte ou non de la cible envisagée. En d'autres mots, les niveaux d'engagement des participantes envers leur emploi sont identifiés en fonction de l'efficacité des ressources mobilisées selon la cible envisagée.

1.3.3 La description du mouvement, maintien-ouverture (M-O)

En ce qui concerne l'observation du mouvement maintien-ouverture (M-O) actionnant les mécanismes d'autorégulation et d'autoprotection (Lecomte et Savard, 2004, 2010, 2020) et comme

le précisent Bosma et Kunnen (2001), une nouvelle information située à l'extérieur du champ de la structure de cohésion interne peut agir comme perturbateur et déstabiliser la dynamique de l'organisation des ressources qui la définit. Ils ajoutent que, dans ces cas, la personne peut être en perte de la signification de soi et s'engager dans une quête de sens afin de retrouver une cohésion interne. De plus, souvent lors de ces périodes de déstabilisation, la personne est soumise à une expérience subjective du harcèlement qui dépasse sa capacité de gérer le stress. Alors, la personne a atteint ou même dépassé son seuil de tolérance.

Cette observation sert à constater la nature et le fonctionnement de l'ajustement des compétences lié à la résolution du harcèlement à partir de l'expérience subjective ainsi que des ressources personnelles et environnementales des participantes. L'observation s'effectue, dans un premier temps, sur les dimensions reliées à l'espoir relatif au maintien d'emploi et aux dimensions du désespoir lié à la conscientisation du harcèlement.

Eu égard à ce qui précède, on retrouve à la section suivante l'analyse des données du portrait de l'ajustement des compétences au cours du harcèlement psychologique au travail. Ce portrait est composé de six sections : 1) la fiche technique (présentant le profil sociodémographique des participantes), 2) les vignettes des participantes, 3) la vision d'ensemble des vécus socioprofessionnels liés au harcèlement, 4) l'expérience subjective en contexte de harcèlement, 5) la mobilisation des ressources en contexte de harcèlement, et 6) le mouvement, maintien-ouverture (M-O), en contexte de harcèlement. La résultante du mouvement témoigne de l'ajustement des compétences.

2. Le portrait de l'ajustement des compétences des PARTICIPANTES

2.1 La fiche technique

Données socio-démographiques	Les personnes participantes		
	ZARA ¹⁹	ZOLA	ZOÉ
Genre	Féminin	Féminin	Féminin
Ethnie	Noire	Caucasienne	Caucasienne
État civil	Divorcée	Divorcée	Divorcée
Nombre d'enfants	2	2	2
Taille de l'entreprise	Moyenne	Grande	Grande
Secteur d'activité	Construction	Transport et manutention	Éducation
Statut d'emploi	Professionnelle	Ouvrière	Technicienne
Expérience sur le marché du travail avant l'emploi	15 ans	Inconnu	1 ans
Expérience dans l'organisation	2 ans	10 ans	10 ans
Durée du harcèlement	9 mois	10 ans	3 ans
Type de harcèlement	Vertical	Vertical, puis Horizontal	Vertical, puis Horizontal
Forme de harcèlement	Psychologique	Sexuel ²⁰	Psychologique
Retour au travail	Oui	Oui	Non
Changement d'organisation	Oui	Oui	n/a
Période sans emploi	2 mois	Moins de 6 mois	Retraite anticipée

2.2 Les vignettes des participantes

Zara a cumulé plusieurs cours du 1^{er} cycle universitaire tout en travaillant. Elle a commencé sa carrière dans le domaine des ressources humaines dans une grande entreprise, où elle est restée pendant une dizaine d'années. Par la suite, cherchant de nouveaux défis, elle a travaillé alternativement à titre de consultante externe ou interne. L'emploi qui retient l'attention de cette étude est celui où Zara a travaillé à titre de conseillère sénior en développement

¹⁹ Les noms des participantes sont fictifs.

²⁰ Étant donné que le harcèlement sexuel est inclus dans la définition du harcèlement psychologique au travail selon la L.N.T., on a choisi de l'étudier sous la forme de la violence en harcèlement psychologique.

organisationnel dans le domaine de la construction. Elle est demeurée dans cet emploi environ deux ans. Les 9 derniers mois réfèrent à la période du harcèlement psychologique au travail. Zara a fini par prendre un congé de maladie et n'y est jamais retournée. Elle a déposé une plainte à la CNESST, elle s'est engagée dans une procédure en dédommagement ainsi que dans un processus de transition d'emploi. Lors de cet événement, Zara vivait une séparation et devenait cheffe de famille monoparentale avec deux jeunes enfants, le père s'occupant des enfants une fin de semaine sur deux.

Zola a un diplôme général d'études secondaires. Elle a travaillé dans des environnements de travail essentiellement féminins avant d'accepter un emploi syndiqué dans une petite et moyenne entreprise (PME) québécoise dans le domaine de la manutention. Elle travaillait dans un entrepôt. C'est à cet endroit qu'elle a vécu du harcèlement psychologique et sexuel au travail. Elle rapporte que le harcèlement s'est manifesté dès les premières semaines à son emploi et a duré tout au long de ses 10 années dans cette entreprise. Afin de se sortir de cette situation, elle a pris la décision de quitter son emploi et a accepté le dédommagement que lui offrait son employeur. Au moment du harcèlement, Zola était cheffe de famille monoparentale. Elle avait la garde partagée de ses deux jeunes enfants, le père s'occupant d'eux une fin de semaine sur deux.

Zoé a trois diplômes dans le domaine de la culture et plusieurs cours dans différents programmes techniques. Avant de se marier et de fonder une famille, elle a réussi un diplôme de niveau collégial. Par la suite, alors que ses enfants étaient à l'âge scolaire, elle a terminé un baccalauréat. Elle aurait voulu prendre le temps de se réorienter pour assurer son avenir financier, mais elle a vécu un divorce avant de pouvoir le faire. Elle a donc terminé une formation technique

subventionnée par le gouvernement. Par la suite, Zoé a tenu plusieurs emplois jusqu'à ce qu'elle accepte un emploi dans le secteur de l'éducation; c'est la période d'emploi qui retient l'attention dans cette étude. Le harcèlement psychologique a eu une durée de près de 3 ans, précédés d'environ 7 années de mauvais climat de travail. Lorsque Zoé a accepté ces emplois, elle était cheffe de famille monoparentale et ses enfants étaient des adolescents.

2.3 La vision d'ensemble des vécus socioprofessionnels liés au harcèlement

À partir des résultats et de l'analyse des données intra et inter-sujets, on constate que les participantes ont intégré le marché du travail sans avoir terminé le programme d'études dans lequel elles s'étaient investies, l'arrêt s'étant produit au collégial ou au 1^{er} cycle universitaire. Elles ont mentionné qu'elles avaient pris une pause pour s'occuper de leur entrée dans la vie maritale et dans la maternité.

Zara et Zoé ont suivi une formation universitaire, mais seule Zoé obtiendra un diplôme. Zara a également terminé une formation dans un institut privé non reconnu par le ministère de l'Éducation, mais ayant un certain rayonnement dans son domaine professionnel. Zara et Zoé ont suivi leur formation alors que leurs enfants étaient en bas âge. Zola a mentionné avoir suivi des cours au cégep avant sa vie maritale; elle n'est pas retournée suivre d'autres cours par la suite.

Autre point commun : avant d'accepter de travailler dans l'organisation où elles ont vécu un harcèlement, les participantes ont toutes vécu des difficultés d'intégration ou de réintégration en emploi, y compris des expériences d'emplois précaires ou avec peu d'avancement possible.

Zara a travaillé pendant 10 ans dans une organisation, mais n'ayant pas son baccalauréat, elle a atteint un plafond et a donc quitté son emploi. Par la suite, elle a vécu une période d'environ quatre années d'instabilité professionnelle. Pendant cette période, elle a tenté de se démarrer à son compte ou de s'intégrer dans un emploi de conseillère en développement organisationnel. Zola parle peu de son parcours professionnel. Avant d'accepter l'emploi où elle vivra du harcèlement, elle aurait travaillé dans des usines où le personnel était essentiellement féminin. Elle mentionne ne pas avoir apprécié le commérage, dont, laisse-t-elle comprendre, elle a fait les frais. Quant à Zoé, elle a vécu une période d'insécurité financière avant d'accepter de travailler dans l'organisation où elle vivra du harcèlement. Comme elle le mentionne, elle avait « des jobines » mal rémunérées et sans conditions sociales.

On remarque aussi que les participantes présentent un certain décalage entre, d'un côté, leurs études et leurs expériences professionnelles et, de l'autre, les exigences de l'emploi qu'elles ont accepté, tel qu'on le remarque dans les propos de Zara, de Zola et de Zoé ci-dessous.

Zara tenait un poste de conseillère sénior dans un domaine spécialisé, alors qu'elle possédait une expérience de généraliste en ressources humaines et n'avait pas le diplôme d'études généralement exigé dans l'industrie pour cet emploi. Zola rapporte qu'elle n'avait jamais conduit de véhicule d'entrepôt, ni même traité de relations de travail dans un environnement traditionnellement masculin avant d'accepter l'emploi en question. Zoé, au contraire, présente une surqualification sur le plan universitaire car l'emploi qu'elle a accepté exige un niveau collégial.

Au moment du harcèlement, on remarque qu'elles vivaient toutes une situation personnelle stressante, notamment en raison d'une précarité sur le plan financier.

Zara et Zola vivaient une situation de double stress. Zara mentionne que le harcèlement au travail s'est produit en même temps que son divorce. Comme elle l'explique, sa capacité à gérer le stress du harcèlement n'était pas aussi optimale qu'elle l'aurait été si elle n'avait eu que le stress du harcèlement au travail. Du côté de Zola, elle rapporte qu'être mère d'une famille monoparentale apportait son lot de stress, ce qu'elle vivait en parallèle avec le harcèlement qu'elle subissait au travail. Quant à Zoé, elle vivait une situation de triple stress. Elle mentionne que son conjoint a refusé de soutenir sa démarche de transition de carrière dans les négociations du divorce, considérant qu'elle avait suffisamment d'études. Elle s'est donc tournée vers le Centre local d'emploi qui lui a proposé une formation d'appoint de niveau secondaire. C'est d'ailleurs avec ce diplôme qu'elle a intégré l'emploi en question. Voilà qui l'a amenée à vivre une situation financière précaire dans un emploi avec lequel elle avait peu d'affinités, tout en faisant l'expérience d'un mauvais climat de travail avant de vivre du harcèlement.

Avant-dernier point : on remarque qu'avant l'émergence du harcèlement, les participantes ont toutes vécu, à des degrés différents, une situation personnelle d'isolement. Zara bénéficiait de la présence de sa famille, mais elle rapporte que celle-ci exerçait sur elle une vive pression pour qu'elle réussisse sur le plan professionnel, ce qui l'a amenée à vivre le harcèlement dans un sentiment paradoxal entre désir de relever le défi et jaillissement du sentiment de culpabilité envers elle-même. Zola ne rapporte pas vivre d'isolement, sauf celui qu'elle exprime lors du harcèlement. En effet, elle gardait pour elle ce qu'elle vivait comme harcèlement au travail, ne voulant pas perturber la vie de ses enfants. Quant à Zoé, sa situation d'isolement se manifeste sur le plan social et physique puisque sa maison était située sur un rang; elle était sans voiture et il n'y avait pas de transport en commun. De ce fait, elle participait peu à la vie sociale et elle n'avait accès qu'à un

cercle familial et amical restreint. Pour finir, comme on peut le constater, autant Zara, Zola que Zoé se trouvaient toutes dans une situation d'isolement lors du harcèlement.

Dernier point : on remarque qu'un changement organisationnel ou une affectation à une nouvelle équipe sont des points en commun ayant précédé le harcèlement. Zara a participé à l'embauche d'une nouvelle gestionnaire et, par la suite, elle travaillera sous sa responsabilité. Zola réussira l'entrevue d'embauche suivant la non-reconduction de son contrat de travail au sein de l'organisation, ce qui l'amènera à être réaffectée à une nouvelle équipe de travail avec un gestionnaire immédiat qui avait refusé sa candidature. Zoé vivra plusieurs réaffectations dans un climat d'insécurité d'emploi et de mauvais climat de travail. Elle finira par intégrer un emploi où elle vivra du harcèlement dès sa première journée en fonction.

En somme, on remarque que les participantes ont plusieurs points en commun. Elles considèrent que leur statut de chef de famille monoparentale a contribué à une plus grande responsabilité financière et, de ce fait, elles étaient dans une situation socio-économique précarisée, ce qui aurait contribué au harcèlement qu'elles ont vécu parce qu'elles ne pouvaient pas quitter leur emploi. D'ailleurs, elles ont toutes les trois dit avoir accepté l'emploi pour répondre essentiellement à leur besoin de stabilité financière. En contrepartie, bien que leur emploi pût correspondre à leurs intérêts, leurs aptitudes et à leur valeur de sécurité financière, on constate qu'elles se sont plutôt intégrées à leur emploi à partir du regard et des attentes de leur employeur.

Pour terminer, on remarque qu'elles se sont toutes engagées en saisissant une opportunité professionnelle répondant à leurs besoins. On voit que Zara et Zola cherchaient à s'intégrer à une

vie personnelle et professionnelle; quant à Zoé, elle cherchait plutôt à s'intégrer professionnellement en vue de se préparer financièrement à sa vie de retraitée.

2.4 L'expérience subjective en contexte de harcèlement

2.4.1 *La dimension contextuelle liée au bris du contrat social*

Bien que l'on se soit inspiré de la documentation scientifique portant sur les facteurs organisationnels et les facteurs de risques psychosociaux qui peuvent engendrer un harcèlement (Bourhis et Chênevert, 2019; Dolan et Arseneault, 2009; INSPQ, 2021; Lemelin et Blanchette, 2004; Vézina, 2008, 2021), on a aussi cherché à s'en éloigner pour identifier les données émanant directement de la dimension contextuelle de l'expérience subjective des trois participantes. On s'est ainsi rendu compte qu'un certain nombre de ces données portaient sur la manifestation d'un bris du contrat social relevant de l'organisation. Ces données sont interreliées. On les a classées en six sous-thèmes : 1) les pièges des réorganisations et des réaffectations d'emploi, 2) la discréditation des compétences, 3) les agissements hostiles, 4) la lacune d'intégration et du maintien d'intégration, 5) l'iniquité organisationnelle, 6) la non-disponibilité d'accès à des services internes sur les droits du travail, et 7) la psychologisation de la victime.

Les pièges des réorganisations et des réaffectations d'emploi – On remarque que les trois participantes ont rapporté que leur contexte de harcèlement faisait suite à une restructuration organisationnelle. La gestionnaire de Zara a eu une promotion, ce qui a mené à l'embauche de la nouvelle gestionnaire auprès de laquelle elle vivra un harcèlement. Pour leur part, Zola et Zoé ont

vécu une réaffectation d'emploi dans laquelle leur réputation a été affectée et pour laquelle elles devaient refaire leurs preuves.

La discréditation des compétences – Toutes les participantes rapportent avoir vécu une atteinte à leur réputation professionnelle avant que les manifestations du harcèlement soient explicites. Zara rapporte que sa gestionnaire prenait son travail pour le présenter en son nom sans mentionner sa contribution. Elle mentionne que non seulement elle perdait petit à petit les tâches de rôle-conseil pour lesquelles elle avait été embauchée, mais elle se faisait également discréditer. En plus, Zara explique que sa gestionnaire a congédié sa coordonnatrice sans raison valable tout en ayant laissé planer l'idée selon laquelle elle en était responsable, événement qui a fortement porté atteinte à sa réputation.

Pis le pire, c'est qu'elle prenait mes idées. Elle les représentait au Comité, pis ça passait comme si c'était les siennes. Fait que, fin septembre, elle a congédié ma coordonnatrice. C'était mon employée à moi. [...] Premier micro-trauma pour moi. (Zara)

Quant à Zola, elle rapporte que son gestionnaire la valorisait en dévalorisant les autres, ce qui entraînait le rejet de la part des collègues. Dans le cas de Zoé, c'était ses collègues qui cherchaient à la discréditer auprès de leur supérieur.

Mon patron disait : « Hey, les gars, elle est meilleure que vous autres, elle l'a fait dans le temps de le dire » [...] Fait que là, ce que cela faisait, c'est que je me faisais bien harceler par ces deux gars-là (Zola) / Ouain. Pis après ça, elle les montrait au

patron en disant que c'était elle qui euh avait pensé à ça. Fait que j'ai arrêté de collaborer avec Lydia. Pis, à partir de là, ben, il a fallu que je me débrouille toute seule. (Zoé)

Les agissements hostiles – Les participantes rapportent qu'elles ont soudainement été placées devant des faits pernicioeux. C'est le moment où les manifestations du harcèlement se déroulaient de plus en plus à la vue de tous. Zara et Zola ont vécu des événements lors desquels leur gestionnaire a fait preuve d'une attitude vexatoire envers elles.

Quand elle (nouvelle gestionnaire de Zara) a eu toutes ses réponses, qu'elle a compris un peu les jeux politiques, là elle a commencé à me bâcher [...] Mais, elle m'a comme rabaissée comme ça ne se peut pas, tu sais, au début. (Zara) / À un moment donné, je passais au bureau parce que je n'avais pas dit bonjour, un autre jour parce que j'avais un problème d'attitude. Toutes les raisons étaient bonnes, c'était rendu la « joke ». Le monde me voyait monter au bureau quasiment tous les jours-là. Le monde me disait : « Bien, voyons, qu'est-ce que t'as fait ? » (Zola)

Quant à Zoé, elle rapporte que ses collègues s'organisaient pour lui soustraire des tâches, ne pas la tenir au courant de nouvelles procédures volontairement ou même inventer des événements qui n'existaient pas pour lui nuire.

Lacune de soutien en gestion – Chacune des participantes a exprimé des signes qui permettent de constater une forme de laisser-aller managériale ou de manque de soutien de la part des gestionnaires.

Elle ne m'explique même pas l'contexte. Elle (la gestionnaire) dit : « J'veux juste ça pour demain, ou pour hier ». (Zara) / Fait que, je lui ai dit (en parlant de la direction) : je fais quoi là ? Là, il me dit : « Appelle le Centre d'aide (PAE). » (Zola) / le patron n'était pas là ». (Zoé)

Iniquité organisationnelle – Elles rapportent toutes que la direction n'était pas au courant de ce qui se passait sur le terrain, ou niait les faits. Ce qui offrait des occasions à certaines employées, ou leurs gestionnaires, non seulement de manifester des agissements hostiles envers elles, mais aussi de s'offrir des privilèges supplémentaires. Zola et Zoé ont expliqué que cette situation de favoritisme était dû à une culture fondée sur des clans. Quant à Zara, elle explique cela par une dynamique d'affrontement interpersonnelle.

C'était toujours moi qui ramassais les emplois des autres. (désignant ses deux collègues complices avec leur gestionnaire) [...] Mais quand je ramasse l'emploi de l'autre, cela, ça vient m'atteindre. [...] C'était une usine d'amis, ça. Toutes les boss, ça avait commencé à Vicvouack, Jeune, ils étaient allés à l'école ensemble (Zola)

Aucun accès interne sur les droits du travail – Comme les trois participantes l'ont rapporté, l'organisation n'avait pas établi de processus en gestion des conflits, sauf le processus de plainte officielle en harcèlement. Elles ont aussi rapporté que l'organisation ne leur expliquait ni leurs droits ni l'existence ou le fonctionnement des processus en résolution de conflit, en plus de banaliser le harcèlement.

Je te conseille d'en parler avec ta gestionnaire. Elle (directrice des ressources humaines) me renvoie dans la gueule du loup (Zara) / Il (le directeur) dit : « Garde, ça peut être normal que, ce n'est pas parce que c'est un patron qu'il n'a pas le droit de tomber un peu en amour avec toi, mais y pas le droit de se servir de sa position » [...] Ben, y disait : « ils ont fait une enquête, pis ils ne sont jamais venus me voir. Fait que, tu sais, c'est toute ». [...] Non, non y faisait juste semblant. Ils me l'ont dit qu'ils en ont fait une (enquête en matière de harcèlement psychologique au travail) (Zola) / Le représentant syndical me l'a dit lui-même, ils (les ressources humaines) font toujours pareil. [...] Il m'a conseillé d'accepter le dédommagement (Zoé).

Psychologisation de leur personne – En fait, toutes ont rapporté que la direction de l'organisation avait considéré qu'elles étaient contributives à la situation du harcèlement qu'elles vivaient. Elles étaient stigmatisées, considérées comme étant des personnalités difficiles.

J'étais la grosse méchante. [...] Les gens se méfiaient de moi. [...] Fait que les gens avaient peur de moi et d'elle. (Zara) / Tu sais, tu vois ça. Pis, tu dis : elle est plaignarde, elle. [...] « Pauvre petite fille... ». Je me suis fait dire ça par un des directeurs. « Pauvre petite fille ». J'ai dit : « OK ». En tout cas, leur version à la fin de l'enquête, c'était que je jouais à ça moi aussi (Zola) / Oui, en plus d'être l'incompétente qui ne faisait jamais rien bon. [...] Bien, je volais son job. [...] Pis, j'ai été appelé par les RH, pis ils m'ont dit : « Vous ne resterez pas parce que vous

n'êtes pas considérée compétente ». Fait que lui il a réussi à me faire classer « incompétente » (Zoé).

2.4.2 *La dimension contextuelle liée au maintien d'emploi*

Les trois participantes ont rapporté avoir eu l'impression d'avoir enfin trouvé un vrai emploi, ce qui implique la taille de l'organisation et les bonnes conditions d'emploi correspondantes.

Conditions de l'emploi – La rémunération, les assurances salaires, l'accès à une convention collective, un aménagement ergonomique propice à la production du travail ou le fait de ne pas manquer de matériel.

C'est un job bien payé, vraiment là (Zara) / Ben moi, je suis mère célibataire. J'ai 28\$/heure, j'ai 4 semaines de vacances. J'ai un fonds de pension. J'ai. tu y penses là. (Zola) / (le sentiment d'avoir) enfin un vrai job, pas juste une jobine (Zoé).

Taille de l'organisation – Elles mentionnent le contentement de tenir un emploi dans une organisation bien établie ou en croissance. Elles n'ont jamais eu de crainte que l'organisation ferme et, à cet effet, elles rapportent toutes avoir projeté faire une carrière dans cette organisation.

2.4.3 *La dimension relationnelle liée au maintien d'emploi*

On constate que les participantes tentent de concilier leur contexte hostile en adoptant une posture relationnelle d'obéissance et d'ouverture aux demandes tout en cherchant un soutien à l'extérieur de la relation qui leur est aversive. En effet, on voit qu'elles ont cherché à préserver le

lien et tenté de régler la chose par elles-mêmes, selon un style relationnel non confrontant et ne cherchant pas à affronter. En même temps, elles ont cherché du soutien à l'extérieur de la relation souffrante.

Obéissance – Comme on le voit, dès le début de leur emploi, elles se définissaient dans un rapport d'obéissance envers la personne perçue comme représentant l'autorité. Ce rapport est complexe.

Pour Zara, elle vit d'abord cela comme un rapport de complémentarité et de réciprocité avec sa première gestionnaire, elle s'installe dans un rôle d'apprentie. Mais, ce rapport sera exploité à son désavantage avec la gestionnaire qui suivra. Comme elle le mentionne : « J'étais toujours à son service. Tu sais, comme un soldat : Oui chef, OK, tu veux-tu ton café avec 2 crèmes 3 sucres? ».

Pour Zola, le rapport d'obéissance est plus complexe étant donné qu'il comporte une dimension de harcèlement sexuel. On remarque que Zola ne se protège pas; elle opte pour une attitude relationnelle semi-ouverte, semi-méfiante. Dès son entrée en fonction, elle cherche à réduire l'impact des flirts, des réprimandes, des manipulations sur sa réputation que son gestionnaire fait envers elle. Comme elle le dit, « je venais d'arriver, je n'étais pas pour me mettre tout l'monde à dos ».

Zola ne se protège pas non plus devant son patron qui cherche à monter un dossier sur elle; elle reçoit cependant le soutien de sa collègue et de son représentant syndical, comme elle le

mentionne : « Elle (une collègue de Zola) est allée chercher le gars du syndicat. Elle lui a dit : « Là, il est encore en train de la « blaster » (réprimander) dans le bureau. Il est venu, il m'a sortie de là ».

Dès son entrée en fonction, Zoé entretenait une relation de confiance avec sa gestionnaire axée sur la tâche et les aspects opérationnels de son emploi, comme elle le précise : « Je lui disais ça, je corrigeais ça, elle revenait dessus, on faisait du bon travail à l'époque. ».

Ouverture aux demandes – Lors de la période des manifestations du harcèlement, les participantes rapportent que la situation était démesurée, mais elles ont cherché à maintenir la relation en acceptant de répondre aux demandes. Ainsi, malgré l'exigences irrégulière, elles acquiesçaient :

[Pour la nouvelle gestionnaire de Zara] Je me disais : « Mais, ç'a pas de sens ça, mais pourquoi elle me demande ça, mais [...] regarde, elle veut quelque chose, je vais lui produire quelque chose ». (Zara) / Le monde le savait qu'ils [les deux collègues complices de son gestionnaire] viendraient me voir, pis que je le faisais pareil (l'ouvrage). (Zola) / Moi, j'essayais de collaborer pour essayer de les amadouer, d'être acceptée finalement par le groupe. (Zoé)

Demande de soutien sphère professionnelle – Les trois participantes ont cherché auprès de l'organisation du soutien. Comme on le voit, elles ont dévoilé partiellement ce qu'elles vivaient soit à leur gestionnaire, soit à des collègues en qui elles avaient confiance; ou soit encore, de manière publique. Comme elles l'ont rapporté, on remarque que dans l'ensemble, leur demande de soutien s'est retournée contre elles.

La directrice me dit : « J'ai les mains liées. Je ne peux rien faire ». Ça, ça m'a fait comme OK. Elle a pu rien faire. Je suis toute seule là-dedans. Là, c'est quoi. (Zara) / Pis, mais là, je l'ai faite parce que je sens que le besoin est là. Fait que moi j'y pose ma question [dévoilement public des agissements à caractère sexuel] (Zola) / Je suis allée directement voir mon patron. Mais après ça, j'ai aussi euh, quand j'ai vu que ça se revirait contre moi. là, je suis allée voir euh, le syndicat. Je suis allée voir le syndicat, pis là eux autres, ils s'en sont occupés à partir de là. C'est monté jusqu'au RH et les RH m'ont rencontrée. Pis là, ça s'est mis à aller mal. Vraiment, vraiment mal. C'est qu'ils m'ont poussée vers la porte (Zoé).

Recherche de soutien social sphère personnelle – Devant l’impuissance de résoudre leur situation avec le soutien de leur sphère professionnelle (collègues et membres de la direction) et de leurs sphères personnelles (membres de leur famille et personnes proches), elles ont fait appel ultimement à des ressources externes et elles ont consulté des professionnelles ou professionnels, le personnel représentant la direction et les ressources humaines ainsi que des membres de leur famille.

Elles ont été soutenues par des proches et leur famille (ex-conjoint, sœur ou frère et parent) tout au long du harcèlement, mais comme elles le rapportent, pour certaines, ce soutien leur a permis de ventiler, mais pour d’autres, il les a responsabilisées.

Tu sais, je sais qu'elles voulaient me protéger et être bienveillantes envers moi. Elles voulaient me protéger aussi. Mais [...] mes sœurs me disaient toujours : « On sait bien, c’est à cause de ton caractère, c'est parce que tu réponds, c'est pour cela que

tu perds tous tes emplois ». (Zara) / Mes sœurs ne voulaient plus que je reste toute seule à la maison. Elles venaient avec moi à l'usine, parce qu'elles savaient que j'avais toutes sortes de papiers à signer là. Puis, mon ex aussi. Il me connaît bien, on est restés 8 ans ensemble. Ça fait 15 ans qu'on n'est plus ensemble, mais on est restés de bons amis. Il sait tout ce qui s'est passé (Zola).

Les aides provenaient également du syndicat et de différentes professionnelles ou différents professionnels du réseau de la santé et des services sociaux du Québec (MSSS), ainsi que de l'organisme communautaire G.A.I.H.S.T. C'est donc dans une relation d'aide spécialisée qu'elles ont progressivement pris la mesure des enjeux organisationnels et personnels pour arriver à s'affirmer et passer outre le risque de perdre leur emploi.

C'est l'organisme communautaire qui m'a aidée à avoir au moins un dédommagement parce que je n'avais pas la force. [...] L'intervenant a fait plein de téléphones à ma place, j'avais même plus la force de le faire, de me trouver un médecin. (Zola) / . Mon médecin y dit : « Là, je ne peux pas te signer vraiment un autre congé de maladie maintenant parce que tu vas assez bien », mais, y dit : « Je peux juste vous dire, si vous retournez, si vous décidez de retourner là, ça va être au détriment de votre santé. Pas juste mentale là, physique aussi ». (Zoé).

2.4.4 *La dimension comportementale liée au maintien d'emploi*

Elles ont cherché à défendre leur emploi, à se protéger en utilisant leurs habiletés interpersonnelles en gestion de conflits, notamment en agissant seule pour maintenir et défendre leur emploi ainsi qu'en se taisant et en travaillant plus fort.

Agir seule pour maintenir et défendre leur emploi – On remarque qu'elles ont toutes agi en adoptant une posture passive, en cherchant à plaire et à éviter la confrontation.

Zara prenait sur elle et voyait les choses du bon côté, ce dont elle pourrait bénéficier, comme elle le précise : « je continuais parce que je me dis, je vais, probablement ça va aboutir à quelque chose. Je vais avoir un résultat. Ça va être, tu sais, ça va être le fun pour moi ».

Zola tolérait et cherchait à éviter. Comme elle l'explique, elle « essayait toujours de dévier » en ne répondant pas aux invitations de son gestionnaire. Elle tolérait les remarques déplacées et refusait poliment les multiples invitations de son patron à aller au restaurant. Zola ne voulait pas porter plainte; elle voulait faire sa place dans l'équipe. Comme elle le dit : « Je n'ai pas faite de plainte, justement tu viens de rentrer en quelque part, tu ne veux pas te mettre le monde à dos tout de suite ».

Zoé enquêtait et recueillait des preuves pour démontrer que sa collègue cherchait à lui faire perdre son emploi. Comme elle le précise : « Là, j'ai la preuve tangible qu'elle est capable de mentir et de faire des choses pour me nuire. Directement dans le but de saboter mon travail ».

Par exemple, Zoé explique un événement où elle a affronté sa collègue qui avait placé un livre de la réserve dans les livres à classer, ce qui pouvait exposer Zoé à une réprimande puisque le classement des livres était de sa responsabilité. Comme elle le mentionne : « Mais moi, je suis allée avec le livre, pis je lui ai dit : Pourquoi que ce livre est mis pour être classé ? Ha euh, ben je je ne sais pas, pis euh, tatata... Pis, elle a menti ».

Se taire et travailler plus fort – Elles ont consacré beaucoup d’efforts principalement à se taire et à travailler plus fort.

Dans le cas de Zara, on remarque qu’elle a cherché à prouver qu’elle méritait sa place au sein de l’équipe. Elle a rapporté du travail à la maison et a fait des heures supplémentaires. Comme elle le dit : « Pis là, je ne disais plus rien, et je subissais. Je subissais euh tout l’temps. ... je faisais des heures supplémentaires, même à la maison ».

Zola cherche à ne commettre aucune erreur. Elle travaille fort sans compter sur ses collègues. Quant à Zoé, elle rapporte qu’elle tente d’apprendre dans son coin.

Confronter la réalité – Elles confrontaient les agissements hostiles. Par exemple, elles rapportent être intervenues en demandant que la personne cesse ou encore en cherchant le soutien du gestionnaire, comme Zola le précise ici :

Je n’étais pas toujours gentille , il arrivait de dire à ces deux employés : Là, là.
Arrête, là., dans ma tête, j’étais assez vieille pour me dire, regarde là, je ne suis pas née de la dernière pluie. Tu me niaises, je te niaise aussi.

Comme on peut le voir, Zola se sentait en contrôle tout comme Zoé déclarant « Je suis allée voir mon patron ».

2.4.5 *La dimension somatique liée au maintien d'emploi*

Les trois participantes sont dans une dénégation de leurs sensations corporelles et de leurs symptômes de stress.

Dénégation – On constate que cette dimension sera plus tard le déclencheur le plus significatif de la conscientisation du harcèlement qu'elles vivaient. Toutefois, en lien avec la dimension cognitive, on remarque que toutes ne prenaient pas conscience de ce qui se passait pour elles. En plus, on remarque que le déroulement chronologique des récits n'est pas clair. Elles ne maîtrisent pas la notion de temps, tant sur la durée que sur la chronologie des événements. Cependant, certains détails sont clairs et très précis.

Défragmentation cognitive – Toutes ont rapporté le flou cognitif dans lequel elles se trouvaient, comme elles le rapportent :

Je ne pouvais pas les mettre à dos, non plus, parce que c'était le monde qui allait me défendre un jour. Moi, j'étais dans ce bouillon, je me disais : « ça me prend quelqu'un ». (Zola) / On ne comprend pas avant que les choses se passent pour comprendre (Zoé).

2.4.6 *La dimension cognitive liée au maintien d'emploi*

On observe qu'elles ont confiance en l'organisation et la justice, qu'elles considèrent important de prouver leur place dans l'organisation et qu'elles ne veulent pas risquer de perdre leur emploi.

Croire qu'il y a une raison dernière un comportement jugé hostile le justifie – Les trois participantes rapportent qu'elles ont cru en la bonne foi initiale de leurs collègues, de leur gestionnaire, de la direction et des ressources humaines.

Confiance en la justice – Elles ont toutes cru qu'un jour la vérité finirait par sortir et qu'elles en seraient récompensées. Elles ont ainsi cru relever un défi qui en aurait valu la peine. Pour elles, les procédures, les conseillers et conseillères avaient le rôle et les compétences pour régler la situation qu'elles vivaient.

Je m'étais imaginé que j'en sortirais grandie, que l'on me remercierait. Je n'aurai pas vécu cela pour rien, j'aurai peut-être même une augmentation ou une promotion.

(Zara) / Je me disais un jour, ils vont décrocher. Il y a quelque chose, je ne peux pas croire là. (Zola)

Croire que leurs efforts seront récompensés et les fautifs seront punis – On constate qu'elles n'ont pas seulement eu confiance, mais elles ont aussi cru qu'elles étaient capables de supporter et d'entreprendre cette « guerre ». Elles ont eu le sentiment qu'elles avaient un devoir de le faire, tel que Zara le mentionne : « Je m'étais imaginé que j'en sortirais grandie, que l'on me

remercierait. Je n'aurai pas vécu cela pour rien, j'aurai peut-être même une augmentation ou une promotion ».

Volonté de maintenir son emploi – Elles manifestent une grande volonté de maintenir leur emploi. Tout au long du harcèlement, elles réfléchissaient à plusieurs moyens dans le but de faire cesser la situation. Ces stratégies d'adaptation seront vues à la prochaine section portant sur la mobilisation des ressources.

Croire en un droit acquis – On voit qu'elles estimaient la valeur de leur emploi et se battaient pour le maintenir. Elles considéraient qu'il valait la peine de défendre leur droit. En tant que femme cheffe de famille, leur emploi leur permettait essentiellement d'accéder à un mode de vie convenable pour elles et leurs enfants.

Parce que tout dans le contexte de vie faisait en sorte qu'il ne fallait pas, que je ne devais pas le perdre cet emploi-là parce que premièrement, j'étais super bien payée, deuxièmement, j'arrivais enfin à respirer financièrement. Donc, c'était une motivation pécuniaire là. [...] Je me suis dit : « OK, je vais l'endurer parce que premièrement je vais être payée, pis j'espère qu'elle va s'en aller de la compagnie avant que ça soit moi ». (Zara) / Je voulais garder mon emploi. ... Bien moi, je suis mère célibataire. J'ai 28\$/heure, j'ai 4 semaines de vacances et j'ai un fonds de pension. Tu y penses là (Zola) / après ça [les jobines], j'ai trouvé cette job-là, qui faisait mon affaire [confortable sur le plan financier] (Zoé).

D'autres motivations les caractérisent. Zara mentionne que son emploi lui procurait un sentiment de se réaliser sur le plan professionnel. Zola mentionne que son emploi lui procurait des avantages sur le plan de la conciliation de la vie privée et de la vie professionnelle. Par exemple, elle explique que son travail lui procurait les moyens financiers pour payer des activités parascolaires. En plus, elle pouvait reconduire ses enfants partout et s'assurer qu'ils fussent en sécurité. Zoé, quant à elle, mentionne que son emploi était le premier vrai emploi et le seul qui lui permettrait de se payer une retraite convenable.

2.4.7 *La dimension affective liée au maintien d'emploi*

Toutes rapportent avoir vécu un sentiment de dévouement et don de soi envers leurs gestionnaires et des collègues.

Sentiment de dévouement et don de soi – Zara est celle qui exprime le plus clairement le sentiment de dévouement à son propre détriment. Elle relie ce sentiment à un choc de culture entre son éducation haïtienne et son éducation québécoise. Elle mentionne comment elle se mettait au service de ses gestionnaires. Comme les participantes le décrivent :

Dans ma personnalité, j'aide mon prochain, mais en même temps au détriment de moi, de ma qualité de vie, de mon stress. Tu sais, j'en suis consciente, mais je le faisais quand même. Non, je n'en étais pas consciente. (Zara) / J'aime les arts, j'aime montrer aux autres. J'aime prendre soin des autres (Zoé).

2.4.8 *La dimension contextuelle liée à la conscientisation du harcèlement*

Elles ont rapporté que leur organisation n'a pas fourni un lieu sécuritaire propice au dialogue donnant une chance de s'expliquer et d'en venir à une entente pour les aider dans l'adaptation à leur emploi. Elles ont été confrontées au déni du harcèlement, à de l'intimidation et à une insensibilité envers les contraintes engendrées par le signalement du harcèlement.

Déni du harcèlement et insensibilité envers les contraintes – Les participantes ont rapporté que leur employeur respectif a traité la situation de harcèlement comme un simple conflit, une chicane puérile, un manque de communication ou un conflit de personnalité. Elles ont mentionné comment leurs employeurs avaient été insensibles envers ce qu'elles vivaient.

Dans le cas de Zara, on validait ses intentions, mais ne reconnaissait pas l'existence du harcèlement. Comme elle le précise en citant la directrice des ressources humaines :

Tu sais comment elle est. Je vais t'avouer, moi aussi, j'ai beaucoup de misère avec. Elle dit : « euh... Mais, as-tu pensé travailler pour un autre département ? » Tsé, c'est la chef des RH là et qui te dit : « Tu veux-tu changer de département ? »

Pour Zola, le déni du harcèlement s'accompagne de propos intimidants. Elle se fait dire que le harcèlement n'est qu'un conflit. Les membres des ressources humaines considèrent que ce n'est que des enfantillages et que si elle fait une plainte, elle pourrait perdre son emploi, comme elle le précise : « [...] et cela peut t'amener à un congédiement. On n'est pas une garderie ici. Là, ce sont des enfantillages ».

Finalement, elles participeront toutes à une médiation ou une discussion avec la haute direction à la suite du dépôt d'une plainte officielle ou d'une lettre considérée comme une mise en demeure. Ce forum de discussion aura pour seul résultat de les contraindre à s'adapter ou à mettre fin à leur lien d'emploi, alors qu'elles espéraient être entendues, crues et incluses dans un dialogue pour faire cesser le harcèlement.

2.4.9 La dimension relationnelle liée à la conscientisation du harcèlement

Comme elles l'ont rapporté, au fur et à mesure que le temps passait, le harcèlement empirait. À chaque fois, la relation de mépris et de nuisance s'aggravait en même temps qu'elles perdaient leur réputation et leur influence dans l'organisation. Elles arrivaient de moins en moins à fonctionner et à s'intégrer dans leur emploi. Elles ont été laissées seules devant les manifestations du harcèlement sans pouvoir le faire stopper, sans pouvoir influencer le déroulement de la situation pour laquelle elles tentaient d'ouvrir un dialogue.

Perte d'influence – Les participantes ont mentionné qu'elles ont progressivement vu leur influence perdre de sa portée. Comme Zara le précise, ses collègues « ont peur d'elle » et elle est seule pour composer avec le harcèlement. Dans le cas de Zola, aucune de ses 200 collègues avec qui elle s'entendait n'a exprimé de sympathie ou de solidarité. Cela dit, elle a bien sûr reçu le soutien de son représentant syndical jusqu'à ce que celui-ci parte à la retraite. Par la suite, elle n'a plus eu de soutien puisque c'est un des deux employés, complice de son gestionnaire, qui a pris sa place. Quant à Zoé, elle mentionne avoir été seule là-dedans.

Mépris, nuisance et représailles – Dans l'ensemble, on remarque que toutes les personnes de l'organisation qui avaient le pouvoir d'intervenir et de faire cesser le harcèlement ont, finalement, empiré la situation. Même si les participantes ont demandé l'aide de la direction et des ressources humaines, elles se sont retrouvées dans des relations toujours plus complexes, marquées par la haine, le désir de vengeance et d'actes de représailles.

2.4.10 La dimension comportementale liée à la conscientisation du harcèlement

Comme on l'a vu, elles se sont toutes comportées de manière à protéger et défendre leur emploi, motivées par l'espoir de donner un sens à sa poursuite. Toutefois, on constate que dès le début du harcèlement, elles ont eu des réactions d'effacement, de repli, parfois même de paralysie, lorsqu'elles subissaient des agissements hostiles. D'ailleurs, on voit que ces réactions sont présentes tout au long du harcèlement. On remarque que plus le harcèlement s'aggrave, plus les participantes se comportent de manière paradoxale. Par exemple, elles se soumettent aux demandes et s'y opposent simultanément.

Isolement ou lâcher-prise – Elles disent qu'elles s'isolaient et mangeaient leur repas en solitaire. Zola a renoncé à certains droits que lui donnait sa convention collective en matière de charge de travail. On cite l'exemple de Zoé, qui affirme avoir accepté de perdre son privilège de choisir la date de ses vacances devant d'autres collègues disposant de moins d'ancienneté. Elles ne se défendaient pas lorsqu'elles étaient ridiculisées devant leurs collègues ou lorsqu'elles étaient réprimandées. Elles mentionnent avoir maintenu le sourire et offert leur aide lorsqu'une personne, collègue ou client, semblait en avoir besoin, alors qu'elles se sentaient détruites en dedans.

Pis, je vais revoir ma gestionnaire qui me dit : « Ben là, tu poses beaucoup trop de questions, câlin Zara bla-bla... ». Finalement dans cette rencontre-là. Fait que je me suis refermée. Je me suis refermée. Euh... C'est normal de poser des questions, pour aller au fond des choses, pour bien comprendre, pis livrer la marchandise (Zara) / Bien, je me suis mise à ralentir aussi. J'ai ralenti comme les autres. [...] Moi je ne voulais pas embarquer dans le moule, je ne voyais pas ça comme ça (Zola) / On m'en avait enlevé à peu près tout le travail que je pouvais faire et disait que je ne pouvais pas le faire. Ben là (soupir), ça finissait par être tellement ennuyant que je faisais des choses que je n'aurai pas dû faire comme je regarde, euh, l'Internet ou lire des revues (Zoé).

Zola nomme qu'elle s'était également retirée d'elle-même dans sa vie personnelle. Elle explique qu'elle ne fonctionnait plus, comme elle le dit : « je n'ouvrais même plus les rideaux [de chez moi] et je ne sortais que pour les filles [pour faire l'épicerie et les reconduire à leurs activités parascolaires] ».

2.4.11 La dimension somatique liée à la conscientisation du harcèlement

On constate que l'épuisement corporel ressenti au moment de la conscientisation du harcèlement est relaté par les participantes de manière très significative. En effet, elles ont plutôt mis l'accent sur le moment où tout a basculé pour elles et où le corps ne suivait plus. On parle ici du moment où elles se sont senties au bout du rouleau, ce qui apparaît comme un événement charnière dans la conscientisation du harcèlement. Pour autant, au cours de l'entretien semi-dirigé,

les participantes se sont peu étendues sur le lien entre leur conscientisation du harcèlement et leurs sensations corporelles.

Épuisement physique – Elles ont toutes confié n’être presque plus capables de sortir de chez elles, et même ne sortir que par obligation. Elles ont mentionné avoir eu des problèmes alimentaires et de prise de poids. Elles pleuraient lorsqu’elles se préparaient à aller au travail ou à l’idée d’aller au travail, idée qui provoquait aussi de l’anxiété. Elles ont rapporté avoir eu des états de panique, des crises de larmes, des crises nerveuses, avoir explosé de colère sans être en mesure de se contrôler. Elles étaient impatientes au point de ne plus être en mesure de bien s’occuper de leurs enfants. Pour certaines, elles ont cru faire une crise cardiaque; une fois aux urgences, elles ont reçu un diagnostic d’anxiété.

Puis là, quand j'ai commencé à être fatiguée, que j'étais irritable [...] quand je me rendais compte que j'étais impatiente [...] que ce soit moi qui faisais tout l'emploi. J'ai dit : « Attends une minute ». (Zara) / Ce soir-là, je me, soit je me rendais à l'hôpital, soit je faisais une niaiserie. Ce soir, c'était rendu noir (Zola) / Ben moi j'ch tombée malade. En fait, je suis tombée malade. Je suis allée voir un médecin. Pis, le médecin m'a signé un congé de maladie, pis un autre, pis un autre (Zoé).

On remarque que les participantes ont accepté de recevoir un accompagnement ou une aide clinique et psychothérapeutique, ce qui leur a permis de prendre conscience du harcèlement et de cheminer. Ce moment est un tournant important : c’est le moment où elles ont réalisé que leur santé valait plus que d’avoir justice, que de maintenir leur emploi et leur rémunération.

2.4.12 *La dimension cognitive liée à la conscientisation du harcèlement*

Les trois participantes mentionnent leur sidération sur le plan cognitif. En effet, elles rapportent qu'elles n'arrivaient plus à comprendre ce qui se passait. Elles étaient paralysées, demeuraient figées ou se sentaient dans une incapacité de répondre. Elles perdaient contact avec ce qui se passait dans l'instant pour elles.

Flou, brouillard et sidération cognitive – Elles rapportent avoir été dans un flou, avoir eu la sensation d'être au milieu d'un brouillard. Toutes ont rapporté des moments où elles ont figé ou ont voulu fuir. En effet, elles ont toutes rapporté des moments d'incapacité à se concentrer, de confusion, de perte de mémoire, de perte de contact avec elles-mêmes, des incapacités à parler, à se défendre, à se protéger.

S'expliquer par ses perceptions – On remarque qu'elles ont posé des questions, mais d'emblée, elles se sont butées à une fin de non-recevoir de la part de leur gestionnaire ou de leurs collègues. Elles ont cherché à comprendre et se sont fiées à leurs perceptions. À défaut de recevoir une aide les validant, elles ont trouvé des réponses par elles-mêmes.

Tu sais, je me disais comme y me manquait quelques cours pour avoir, euh, mon bac. (Pxict) Pis, je dis : « C'est peut-être ça ? ». Tu sais comme, tu sais peut-être ça. Je ne suis pas assez, je n'ai pas mon titre. Donc, je ne vauz rien. Tu sais, euh... euh (Zara) / Je pouvais distinguer un peu les signes, mais on n'est jamais sûr tant qu'on n'est pas certain, pis qu'on n'a pas des preuves très tangibles. Fait que, ç'a duré très longtemps avant que j'ai eu des preuves vraiment tangibles (Zoé).

Doute, incompréhension et perte de confiance en soi – Les participantes ont toutes exprimé les doutes que cette situation faisait émerger en elles.

Je doutais de moi à chaque fois que je faisais quelque chose. À toutes les fois que je faisais quelque chose, je doutais d'être reprise par ma gestionnaire : « OK, ben est-ce que c'est bon [...] ». Je requestionnais toutes les étapes. Toutes les étapes, je les requestionnais. (Zara) / Pendant le harcèlement, à un moment donné, quand tu es toujours surveillée et tu sais que tu travailles plus aussi. Bien-là, ... Il ne faut pas que je fasse une niaiserie là parce que je suis surveillée. Là, fait que ce n'était pas l'fun à vivre. (Zola) / Fait que là, des fois, tu hésites, tu te demandes : C'est-tu toi qui l'aurais rêvé. C'est-tu toi qu'est pas compétente. C'est-tu toi qui a mal faite les affaires. Tu t'es-tu trompée ? C'était tous les jours, là (Zoé).

Abnégation du soi – Elles rapportent que, dès le début, elles n'avaient pas accès à ce qui se passait pour elles. Elles avaient vaguement conscience du harcèlement, mais elles se sentaient de plus en plus incompetentes, elles avaient perdu confiance en elles et en leurs capacités. Chacune a rapporté ressentir ne pas être elle-même ou même avoir un sentiment d'imposteur. Comme on peut le voir, elles se sont identifiées à une représentation négative d'elles-mêmes.

C'est comme si je sortais du primaire et que j'avais zéro diplôme, zéro certification, zéro attestation. J'en étais consciente, mais [...], tu sais, le ressenti, c'était ça. Mais la tête me disait : Non, tu as un papier. Tu le vois de tes propres yeux. C'est quoi le problème. [...] Tu sais, j'avais quand même de l'expérience derrière là. (Zara) /

C'était comme une honte pour moi de dire que, tu sais. Tu poses la question : « J'ai-tu couru après ? j'ai-tu ? ». (Zola) / La seule compétence qu'on m'attribuait, c'est pouvoir coller des livres (Zoé).

Choc face au déni de justice – Les participantes rapportent avoir été prises dans une immense incompréhension de ne pas avoir été entendues, crues et reconnues. Aucune ne souhaitait que son gestionnaire ou ses collègues ne perdent leur emploi, tout comme elle. Seulement, les participantes voulaient avoir l'heure juste, garder leur emploi, s'améliorer, juste pouvoir travailler en paix.

Route des choix cornéliens – Aucune d'elles n'a réellement pris la décision de mettre un terme à son lien d'emploi. En fait, on constate que les participantes n'arrivaient pas à concilier leurs enjeux de carrière et financiers dans le contexte contraignant du harcèlement.

Zola a pris conscience qu'elle a toléré ce harcèlement psychologique et sexuel pour offrir à ses filles une vie meilleure. Comme elle le précise :

OK, c'est peut-être facile à dire pour moi aujourd'hui parce qu'aujourd'hui, elles sont grandes, elles sont élevées, elles sont là. Tu sais, je n'ai pas pu [...]. Pour moi [...], c'était important pour moi quand elles étaient jeunes qu'elles aient des activités, qu'elles en aient plein, même si j'étais mère célibataire, là. Elles ont toujours fait des activités. Toujours. Je me suis saignée à blanc souvent pour leur offrir ça. Mais [...], moi, j'ai été harcelée et je ne voulais pas ça. Je ne voulais pas que ça leur arrive.

2.4.13 *La dimension affective liée à la conscientisation du harcèlement*

Les participantes ont toutes rapporté avoir ressenti du mépris et du rejet de la part de leurs gestionnaires ou de leurs collègues. Elles se sont senties abandonnées. Elles ont vécu un profond sentiment d'injustice et de honte, le sentiment d'être la tare ciblée. Elles se sont senties responsables de ne pas être en mesure de faire cesser les manifestations du harcèlement.

Sentiment d'envahissement – Zara ressentait une énergie noire provenant de sa gestionnaire.

Les émotions à fleur de peau – Les participantes rapportent comment, à un moment donné, elles n'arrivaient plus à contenir leurs émotions. Elles ont alors ressenti à la fois des sentiments de colère et de vulnérabilité. Elles mentionnent la colère, la tristesse, l'angoisse, la peur, l'indignation, la trahison, la honte et la culpabilité d'être la cible des manifestations du harcèlement.

L'impuissance et l'anxiété – Toutes ont rapporté avoir vécu de l'anxiété, de la peur de perdre leur emploi. Elles mentionnent comment elles ont été aux prises avec des humeurs contradictoires de colère, de désespoir, d'ennui, d'insatisfaction, de frustration ou de découragement. Elles ont perdu leur joie de vivre. Chacune rapporte le sentiment de stress et de désarroi, le sentiment de s'être sentie seule et impuissante face à une situation qu'elle ne maîtrisait pas. Les participantes se sont senties envahies, ont eu l'impression de ne plus être en contrôle de leurs émotions. Elles ont rapporté le dégoût qu'elles ont pour leurs gestionnaires ou leurs collègues. Encore aujourd'hui, Zoé ne peut plus mettre les pieds dans ce lieu.

Zara et Zola vivaient plutôt cela comme un stress qui les rendait nerveuses, anxieuses.

Comme elles le précisent :

Tu sais l'anxiété, commençait à rentrer là ici. Tu sais, le petit poing partout là, la poitrine et tout. (Zara) / tu es nerveuse. Tu checkes (vérifies) tout ce que tu fais parce que, là, ils vont t'avertir sur tout. Fait que là, tout le long, je vivais avec un stress en dedans (Zola).

La dévalorisation de soi – Elles ont rapporté la destruction qu'elles ont vécue. Elles se sont senties dévalorisées sur tous les plans de leur vie, n'ayant plus de sentiment d'accomplissement de soi, de fierté, ne sachant plus qui elles étaient sur le plan professionnel.

Tu sais, je veux juste bien faire. Puis là, ça y est, je me dis : « c'est à cause de moi ». Tu sais, c'est moi qui attire ce genre de monde-là. (Zara) / Des journées, bien non je n'étais pas de bonne humeur. J'étais, ça finissait par atteindre mon caractère. C'était ma faute dans ma tête. C'était honteux d'en parler. [...] J'ai réalisé que tout ce qui m'est arrivé, ce n'est pas ma faute. Puis que [...] je n'ai pas joué à ça (Zola).

Dans le cas de Zola et Zoé, elles expriment en plus le sentiment d'avoir été abandonnées, utilisée, comme si cela était l'histoire de leur vie. Comme elles le précisent :

Je suis, je suis. C'est-tu mon karma ? Est-ce que j'ai de quoi qui fait que ça m'arrive ? . Parce que c'est dans toute là, c'est depuis que je suis jeune là et ça remonte [...]. J'ai des souvenirs de l'âge de 2 ans. (Zola)/ Oui, oui. Tout est bon . Alors ça, je l'ai fait souvent. Alors que moi, je souffrais à l'intérieur (Zoé).

L'émotion du dégoût de ce qui leur est arrivé – Elles ont témoigné du sentiment de dégoût qui est toujours vivant en elle. En effet, elles ont filtré ou très peu exprimé les interactions et actions contenant cette charge agressive. Quelques petits lapsus révèlent qu'elles ont tenté de se défendre. Deux d'entre elles l'ont dit ouvertement, mais sans donner de détails et tout en expliquant la raison. Les trois femmes ont laissé échapper régulièrement des sons témoignant du sentiment de dégoût qui demeure toujours présent. L'une par des blasphèmes étouffés « eurck » [signifiant fuck], les deux autres par des « pstis ».

2.4.14 Les dimensions émotivo-cognitivo-comportementales liées au projet d'emploi

On constate que quatre des six dimensions sont strictement associées à la composante interne de l'expérience subjective pluridimensionnelle du vécu du harcèlement. Les deux autres dimensions, la dimension relationnelle et la dimension contextuelle, sont associées avec les caractéristiques externes, soit la relation de soi avec l'autre et la relation de soi avec la situation vécue. Ce constat est mis au jour par le fait que les participantes ne ressentent pas leur harcèlement à partir de leur sensation interne, pouvant servir d'alarme jaune, mais bien à partir de leurs perceptions sur l'externe lorsque la tension entre le soi, les autres et l'environnement professionnel devient intolérable. Les résultats de l'analyse des données de ce constat sont classés en deux sous-thèmes : peu de connaissance de soi et peu de connaissance et d'expérience pour évaluer ce qu'elles vivent.

Peu de connaissance de soi – Elles n'ont pas conscientisé les ressources, compétences et valeurs qui les qualifiaient pour cet emploi, et de manière plus générale sur le marché du travail. Par exemple, Zara était curieuse, ouverte à toutes les opportunités professionnelles qui lui étaient

proposées; elle était réceptive à ce que son environnement professionnel, qu'elle qualifiait de « le fun », pouvait lui apporter. Zara s'est retrouvée dans des emplois pour lesquels elle dit « avoir un don naturel », sans avoir eu de projet de carrière précis. En fait, ce qui était important pour Zara, c'était d'avoir un emploi dans lequel elle se sentait incluse. À ce propos, elle précise :

Je te dirais que je n'étais pas consciente de ce que je recherchais et de ce qui était important pour moi. Mais, je savais que c'était plus une valeur d'appartenance, d'appartenir à un groupe, d'être valorisée professionnellement, d'aller chercher justement ce parcours-là. (Zara) / J'aurai pu prendre ben des places que je n'étais pas consciente que j'aie pu être heureuse là. (Zoé)

Peu de connaissance et d'expérience pour évaluer ce qu'elles vivent – Elles n'avaient pas de référence éducatif ou expérientiel pour saisir où et comment poser leurs limites. Comme Zoé l'a précisé, elle croyait qu'être gentille suffirait pour que tout se passe bien. Elle croyait ce que l'autre lui disait, que si elle était « ben ben fine que tout irait bien ». Zara rapporte sensiblement le même discours en disant qu'elle voulait plaire, comme elle le rapporte :

Pourquoi que je veux tellement plaire ou que je veux tellement être reconnue pour ? Est-ce que c'est vraiment essentiel ? Tu sais, ça là, ce sont des questions que je me pose présentement. Tu sais, je trouve que j'ai quand même une petite évolution.

2.5 **La mobilisation des ressources de la personne en contexte de harcèlement.**

Pour répondre au 2^e objectif spécifique de recherche portant sur la mobilisation des ressources des participantes, on a choisi d'aborder l'analyse des données sous l'angle des 4 niveaux

d'engagement du développement identitaire de Bosma et Kunnen (2001). Ainsi, on formule dans un premier temps le cheminement et les moyens qui renvoient aux différents niveaux de la relation entre les caractéristiques de la dimension contextuelle subjective et celles de l'expérience subjective pluridimensionnelle globale. S'ensuit ainsi, à tour de rôle, une description des résultats de l'analyse des données pour chacun des niveaux : l'engagement envers soi et les niveaux subséquents, soit l'engagement harmonieux, l'engagement à la confrontation et celle de l'affrontement.

2.5.1 Le niveau de l'engagement envers soi

Les trois participantes ont affirmé qu'elles ont vécu un grand enthousiasme et ont accepté l'emploi pour des raisons instrumentales (le salaire et la sécurité d'emploi que leur offrait l'organisation). On constate qu'elles ont effectué leur choix à partir des perceptions qu'elles s'étaient créées de leur organisation.

On note que Zara apprécie le prestige du lieu de travail. Elle mentionne le hall d'entrée, les différents espaces de travail contemporain, en coworking, les cubicles individuels et les salles de travail d'équipe, où rien ne manque. En plus, elle ne s'imaginait jamais pouvoir décrocher cet emploi, puisqu'elle n'avait pas l'expérience demandée. Comme elle le mentionne : « C'était beau, les gens étaient bien habillés, on était au siège social : veston cravate, belle petite robe, talons hauts ».

Zola rapporte que cet emploi était dans son quartier et qu'elle pouvait s'occuper de ses filles. Quant à Zoé, elle rapporte qu'elle avait enfin un vrai emploi, laissant comprendre qu'il correspond aux normes de la classe moyenne.

2.5.2 *Le niveau de l'engagement harmonieux*

Le deuxième niveau de l'engagement du développement de la personne se caractérise par une relation d'identification de soi à l'autre ou au contexte. Les limites entre les deux entités, le soi-autre et le soi-contexte, sont diffuses. En effet, on peut voir qu'avant la période du harcèlement, les participantes s'investissaient dans une relation exclusive avec leur gestionnaire et se concentraient sur leurs tâches.

Comme on peut le voir, Zara et Zoé entretenaient une relation concertée avec leurs gestionnaires, ces derniers les guidant dans l'organisation, les tâches et les responsabilités de leur emploi. Les participantes ont aussi vu dans leur gestionnaire et leurs collègues plus proches une validation de soi et une source de protection.

Également, on remarque qu'elles s'identifient à leur emploi en s'appuyant sur les ressources qui leur sont externes. Par exemple, Zara s'identifie à sa gestionnaire. Comme elle le précise, « ma gestionnaire et moi, on est pareils, on pense pareil ».

Dans le cas de Zara, on ajoute qu'elle est entrée en fonction en s'inscrivant dans une stratégie d'apprentie. Elle était ouverte à apprendre son métier, à être influencée. Par ailleurs, elle rapporte entretenir une relation de confiance avec sa gestionnaire : « C'était vraiment quelqu'un

que je m'étais toujours dit, si elle part de la compagnie, je pars avec. Tu sais, je suis, ma gestionnaire, avec elle, il y avait beaucoup d'échanges, elle me faisait beaucoup confiance ».

Par la suite, elle poursuivra cette relation de confiance avec sa seconde gestionnaire. On remarque que son enthousiasme est relié aux perceptions que Zara se fait de sa nouvelle gestionnaire, comme étant de la même « école », puisqu'elles ont toutes deux travaillé dans la même organisation par le passé. Comme elle le précise :

J'ai participé à son embauche avec mon ancienne gestionnaire. J'ai dit à ma gestionnaire : « je pense que c'est le bon choix ». En plus, on avait travaillé les deux à la même institution financière, donc on s'était rejoint d'une certaine façon dans nos carrières.

On constate que Zara croit qu'elle développe une complicité avec elle, mais qu'en revanche, elle répond de moins en moins à ses propres besoins, intérêts, aptitudes liées à son maintien en emploi. On peut voir comment, en toute confiance, elle s'investit petit à petit à l'extérieur d'elle-même et ne répond qu'aux demandes correspondant aux tâches d'intégration de sa nouvelle gestionnaire. Zara rapporte que cette période de complicité avec sa nouvelle gestionnaire a été de courte durée. Zara dira qu'elle l'a utilisée pour s'intégrer : « Pis ça, ç'a duré comme trois semaines. Parce que 3-4 semaines, le temps qu'elle me pose comme toutes les questions [que sa nouvelle gestionnaire avait besoin pour faire valoir sa personne et ses compétences] ».

Zola démontre la même ouverture dans un autre registre. Zola se considère comme étant une « fille-garçon ». Elle mentionne qu'elle avait été initialement très enthousiasmée par l'emploi car, pensait-elle, elle serait dans un milieu d'hommes. D'ailleurs, elle se définit un peu plus du côté du genre masculin et préfère quand les relations interpersonnelles sont directes. Comme elle le précise, les gars, « ils disent ce qu'ils ont à dire, pis c'est fini. On passe à autre chose ».

En effet, elle ne s'offusque pas des blagues sexistes. En plus, elle rapporte que son gestionnaire est attiré par elle, ce qui l'amène à l'excuser pendant qu'il lui fait des commentaires déplacés ou l'invite au restaurant. Comme elle le rapporte, elle « savait un peu dans quoi elle embarquait ».

On remarque la même chose pour Zoé. Celle-ci dit ressentir une satisfaction à travailler dans une institution de connaissance, ce qui peut être mis en relation avec son amour pour les arts et la culture.

Pour terminer, on remarque que leur croyance relève d'un mythe fondateur de la représentation de qui elles sont professionnellement.

Zara rapporte avoir « un don naturel » pour la relation d'aide, disant avoir eu des emplois liés à ce domaine. Pour elle, cet emploi représente une chance d'intégrer le domaine qui la stimule. Elle se donne pour mission d'aider son prochain.

Zola a une représentation d'elle-même comme étant un « garçon manqué ». Elle dit « penser un peu comme eux ». Comme elle intégrait un milieu de travail traditionnellement

masculin, elle s'est fixé une règle, soit celle de ne pas se froisser si on lui faisait des blagues sexistes ou machistes.

Zoé a une représentation de sa personne comme étant une artiste qui, dit-elle, n'a pas eu le parcours de vie pour s'épanouir comme telle. Elle a accepté l'emploi selon un raisonnement d'accommodement : elle conciliait ainsi son intérêt pour les arts et la culture dans une institution du savoir, où son rôle était de mettre en valeur des livres scientifiques. On observe que sa motivation se trouvait dans son sentiment de valorisation d'appartenir à cette communauté intellectuelle.

Ainsi, outre les bonnes conditions d'emploi et la taille de l'organisation, on voit qu'il y a un décalage entre le profil professionnel des participantes et l'emploi qu'elles acceptent. On observe aussi qu'elles déploient les efforts nécessaires pour s'intégrer.

2.5.3 Le niveau de l'engagement à la confrontation

Cette phase est caractérisée par des micro-agressions invisibles, plus particulièrement celles qui affectent la réputation et la crédibilité professionnelle. En revanche, on constate chez les participantes une volonté de mobiliser ses aptitudes selon les valeurs du « prendre soin », du respect de la hiérarchie, du sens du devoir. En cela, on remarque une nouvelle fois que la motivation financière n'est pas le seul motif d'adaptation aux exigences de l'emploi.

On voit que Zara croit en sa nouvelle gestionnaire et justifie un congédiement qui ne respecte pas les règles de gradation des sanctions, tel qu'elle le rapporte : « Dès que ma

coordonnatrice a été congédiée sur-le-champ, j'ai fait : « Elle est folle ». Tu sais, je m'étais dit : « Oui, mais peut-être qu'il y a d'autres choses aussi que je ne sais pas ».

On constate que Zola a atténué l'impact de ce qu'elle vivait lorsqu'elle était la risée des blagues sexistes que son gestionnaire lui lançait. En effet, comme on l'a vu, malgré le malaise qu'elle rapporte envers les commentaires déplacés de son gestionnaire, elle continuait à sourire et à faire de son mieux en se disant qu'elle « savait dans quoi elle embarquait, pis que de toute façon il ne la touchait pas ».

2.5.4 Le niveau de l'engagement à l'affrontement

Cette phase est marquée par des agressions directes et à la vue de tous. C'est une étape au cours de laquelle on remarque que les trois participantes ont adopté une stratégie paradoxale tendant vers un désengagement de leur lien d'emploi. Comme on l'a vu dans la description de l'expérience subjective pluridimensionnelle, on remarque qu'elles ont d'abord justifié les agissements hostiles tout en déresponsabilisant leurs auteures ou auteurs. En même temps, elles se sont reconnues une faiblesse sur laquelle elles pouvaient agir pour maintenir leur emploi, cherchant ainsi à s'intégrer.

Zara excusait les agissements hors du commun de sa gestionnaire, comme le congédiement sans avertissement d'une employée étant son bras droit; puis, en même temps, elle se questionnait, doutait d'elle-même, se remettait en question et s'investissait davantage dans ses tâches.

Zola cherchait à s'adapter à une culture d'irrespect.

Quant à Zoé, elle dit qu'elle est nouvelle dans l'équipe. Elle doit donner du temps à ses collègues. Elle considère qu'elle doit accepter la perte d'un collègue.

On peut ainsi remarquer que les trois participantes étaient sous le choc, mais, comme elles le disent, elles en étaient seulement à demi conscientes. De ce constat, on déduit qu'elles ont mis en place deux orientations stratégiques pour soit composer avec les événements hostiles, soit y faire face. On observe que la première orientation s'inscrit dans un état de vigilance constant et, secondairement, repose sur la recherche de soutien dans le milieu professionnel ou dans la famille.

Comme elles le rapportent, malgré la loi contre le harcèlement et des services offerts par les organisations découlant de la politique et de programmes pour contrer la violence et le harcèlement, la direction de leur organisation a banalisé et même nié le harcèlement. Ainsi, plus particulièrement, elles étaient convaincues que la vérité finirait par sortir, ce qui nourrissait leurs espoirs de maintenir leur emploi et de voir les personnes les ayant agressées être punies. Pour finir, tout au long du harcèlement, elles ont réfléchi à plusieurs moyens de le faire cesser. Une des stratégies était de se soumettre aux demandes pour faire reconnaître leur compétence et leur personne, se faire protéger et, ultimement, recevoir des félicitations.

En ce qui concerne Zara, elle se faisait un point d'honneur de ne pas se laisser abattre. C'était une question de justice sociale : personne n'a le droit de harceler une autre personne. Elle voyait cette situation comme un défi à surmonter. Elle se prenait même à rêver d'en sortir grandie. Zara et Zola ont gardé confiance jusqu'au dernier jour, ce jour où elles ont mis en demeure l'organisation pour faire cesser le harcèlement, lorsqu'elles ont été invitées à rencontrer la direction et les ressources humaines et ont alors accepté de mettre fin à leur lien d'emploi. Zoé,

quant à elle, s'était fait expliquer par le représentant syndicaux que les ressources humaines ne cherchaient pas à dénouer les situations.

On constate que toutes les participantes ont dit avoir été rassurées par leurs ressources de soutien externes (amis, collègues ou famille), par les professionnelles ou professionnels (ressources humaines, conseillères ou conseillers, représentants syndicaux) ou encore par les dispositions légales (loi, plan de prévention du harcèlement de l'organisation, comités de soins). On observe que ces informations ou ces soutiens ont confirmé la légitimité des efforts d'adaptation que les participantes engageaient en contexte de harcèlement.

2.6 Le mouvement, maintien et ouverture, dans un contexte de harcèlement

On remarque que chacun des niveaux d'engagement du développement identitaire, tel que vu ci-dessus, permet de mettre au jour un mouvement. On aperçoit un fil rouge se dessiner, où émerge les mécanismes d'autoprotection. Dans cette dernière section du portrait de l'ajustement des compétences, on expose le mouvement maintien-ouverture (M-O) qui enclenche les mécanismes d'autorégulation et d'autoprotection. Deux mouvements sont essentiellement ressortis. Le premier est le mouvement maintien-ouverture (M-O), le pôle de l'espoir et le pôle du désespoir.

Dans le pôle de l'espoir, qui est marqué par une disposition à la collaboration, on remarque que les ressources « valeurs » et « aptitudes » sont mobilisées pour créer une alliance avec la dynamique externe dans un processus de suraccommodation. Les participantes actionnent le registre des ressources « valeurs » et « aptitudes » dans une relation, en s'oubliant et en effaçant

les frontières entre le « je » et l'« autre ». Tout du long, elles sont demeurées optimistes, elles croyaient que le harcèlement allait cesser. En ce sens, on constate qu'elles se sont ajustées au harcèlement à partir de plusieurs croyances porteuses d'espoir. Elles considéraient qu'il valait la peine de défendre leur droit. En parallèle, elles avaient à cœur la lutte qu'elles menaient. Comme elles l'ont dit, il leur était inconcevable de croire que tous leurs efforts seraient vains. Le pôle du désespoir est marqué par les constants d'échec, qui ont amené les participantes à s'engager dans un nouveau contexte.

On observe que le processus d'autoorganisation dans le contexte du harcèlement des trois participantes est similaires et découle des mécanismes d'autorégulation ou d'autoprotection qui sont actionnés par quatre mouvements maintien-ouverture. Ces quatre mouvements correspondent aux quatre phases : 1) le mouvement ouverture-actif, 2) le mouvement ouverture-passif, 3) le mouvement maintien-actif et ouverture-passif, et 4) le mouvement non-maîtrisé, maintien-passif.

2.6.1 Le mouvement ouverture-actif

Dès leur entrée en fonction, les participantes sont heureuses de tenir cet emploi. Pour chacune, celui-ci représente un espoir. Elles y voient une chance d'intégrer une occupation qui leur ressemble, avec de bonnes conditions d'emploi. À différents degrés, ce sont essentiellement des engagements orientés dans le mouvement ouverture (O), pôle actif qui enclenche les mécanismes d'autorégulation.

2.6.2 *Le mouvement ouverture-passif*

Au moment où s'installent les rumeurs et la discréditation de leur personne, de leur rôle et de leur utilité, les participantes ne s'en rendent pas tout de suite compte. Elles sont dans un état de réceptivité, de confiance envers leur gestionnaire ou envers l'organisation. Elles ont toutes le sentiment de sécurité de leur emploi. On constate qu'elles mobilisent toujours des engagements orientés dans un mouvement ouverture (O), mais dans un pôle essentiellement passif qui enclenche des mécanismes d'autoprotection.

2.6.3 *Le mouvement ouverture-passif et maintien-actif*

Lorsque les manifestations du harcèlement se font à la vue de toutes et tous, les personnes participantes sont sidérées, paralysées. Mais, en même temps, elles expriment leurs positions et tentent d'ouvrir un dialogue du fait qu'elles ont le sentiment ou la perception qu'elles pourraient mettre à risque leur emploi. On remarque que le mouvement oscille progressivement dans un mouvement clivé maintien (M) et ouverture (O) au fur et à mesure des issues inefficaces à leurs tentatives de résolution du harcèlement. Elles maîtrisent de moins en moins la capacité à gérer leur réaction. Leurs mécanismes d'autoprotection ne permettent pas un ajustement favorisant leur adaptation au travail.

Elles vivent dans une répétition de sentiments d'espoir et de désespoir, qui au fur et à mesure deviennent des sentiments vécus à forte intensité. Elles sont dans l'accueil, la réception, la confiance naïve et, tout à la fois, dans la colère, la revendication et le désir d'avoir le dessus sur

l'autre. Elles sont aussi dans la perte de sens, le sentiment d'envahissement, tout en étant dans la revendication, l'agressivité et l'évitement. Le mouvement est de moins en moins maîtrisé.

2.6.4 Le mouvement maintien-passif vers ouverture-passif

On voit réapparaître progressivement des engagements orientés dans un mouvement ouverture-passif. En effet, lors des engagements orientés dans un mouvement maintien-passif, les trois participantes se sentaient vides et impuissantes. Elles doutaient d'elles-mêmes, elles perdaient confiance en elles. Elles n'arrivaient plus à s'engager dans leur emploi, elles n'arrivaient plus à se présenter au travail et elles ont accepté un congé de maladie, ce qui leur a permis de prendre du recul et d'obtenir une aide spécialisée. Toutes ont alors retrouvé une force interne pour fermer une porte et s'engager dans un nouvel environnement.

On constate que les participantes croyaient que leur emploi était le seul qui puisse répondre à leurs besoins. Toutes ont vécu un événement qui les ont fait réaliser qu'elles avaient atteint leur limite et qu'elles ne pouvaient plus supporter le mépris et le rejet. Comme elles l'ont rapporté :

La journée où elle m'a envoyé chier littéralement, excusez-moi pour le terme. Elle m'a vraiment dit, je cite : « Fuck you Zara ». Je me suis dit : « Non, là je n'accepte pas. Là, tu as atteint ma limite ». Je n'accepte plus ça. Je l'ai enduré pendant 9 mois, là. Je n'accepte plus qu'on me traite comme un chiffon. (Zara) / Je le sentais, je le ressentais, mais je n'embarquais pas. [...] Moi, dans ma tête, non ça ne marchait pas. J'avais quand même des enfants, j'étais mère célibataire. En plus, c'était quand même mon boss. J'ai suivi une thérapie pour du harcèlement [...]. Tu sais, je lui

disais : « Lâche. Décolle ! » et j'avais beau et quelquefois, je n'étais pas fine : « Là-là, arrête-là ». [...] c'était tout le temps là. Fait que là, tout ça ensemble, ça fait que, à un moment donné, j'ai dit : « Non là-là, je m'en sortirais plus ici ». (Zola) /C'est avec l'histoire du livre que je m'en suis rendu compte. A faisait peut-être des choses avant que je ne sais pas, pis elle est capable de mentir. Mais ça je n'l' savais pas. Mais, comme elle m'a menti autant à moi : Non non non non non ». Je sais qu'elle est capable de mentir. Là, j'ai la preuve tangible qu'elle est capable de mentir et de faire des choses pour me nuire. Directement dans le but de saboter mon travail (Zoé).

3. Les constats du portrait de l'ajustement des compétences des participantes

D'emblée, on remarque que sept constats ressortent du résultat de l'analyse des données, à savoir :

1. La croyance des participantes en la valeur morale de l'organisation
2. L'insécurité d'emploi des participantes et le déni du harcèlement par l'organisation
3. Les enjeux psychologiques et socioprofessionnels des participantes
4. Le sentiment de responsabilité des participantes
5. L'engagement stratégique pour le maintien de la cohésion interne des participantes
6. L'espoir des participantes
7. L'état d'impuissance des participantes

En effet, on remarque que les ressources personnelles des participantes tendent à être mises hors de leur conscience dès le début de leur entrée en fonction dans l'organisation où elles vivront un harcèlement. On remarque également que toutes ont vécu une période difficile sur le plan de l'intégration au marché du travail avant d'accepter cet emploi ainsi qu'une précarité financière. À cela s'ajoute, comme on l'a déjà vu, le fait que toutes disent avoir accepté leur emploi notamment pour le sentiment de sécurité d'emploi qu'offrait l'organisation et pour relever un défi professionnel ou personnel. Zola et Zara cherchaient à faire avancer leur carrière dans l'organisation. Zoé cherchait à s'investir dans son emploi dans le but d'accéder à une retraite convenable.

On remarque que les leurres jouent un rôle essentiel dans le mouvement, maintien-ouvert (M-O), lié à l'ajustement des compétences. Ils valident les schémas émotivo-cognitivo-comportementaux. Ils sont ancrés dans le système de croyances (« si je fais des efforts, je vais être récompensée ») et dans le système de valeurs (je suis une bonne personne..., alors je dois ou je ne peux pas...). En outre, les leurres validaient l'histoire de leurs schémas.

CINQUIÈME CHAPITRE. DISCUSSION

Le but de ce chapitre est de discuter des résultats issus de l'analyse des données concernant l'ajustement des compétences des participantes²¹ dans un contexte d'une expérience de harcèlement psychologique au travail. À cet effet, quatre sections sont proposées. D'abord, on discute de la manière dont les travailleuses vivent le harcèlement au travail. Par la suite, on discute de la manière dont les participantes mobilisent leurs ressources pour l'ajustement de leurs compétences dans un contexte de harcèlement. Dans cette section, on discute également des stratégies d'ajustement des compétences qu'elles utilisent. En avant-dernier point, on s'attarde au mouvement, maintien–ouverture (M–O), pour ajuster les compétences, en particulier les mécanismes d'autoprotection. Pour finir, on propose un portrait global du phénomène d'ajustement des compétences des participantes au cours d'un harcèlement psychologique au travail.

On rappelle aussi que ce mémoire s'inscrit dans une étude empirico-inductive de type semi-exploratoire, semi compréhensive-descriptive (Trudel et al., 2007). Ainsi, la discussion cherche à fournir des explications provenant de divers horizons scientifiques tout en s'ancrant dans le cadre de référence du chapitre 2. En effet, on se réfère tout au long de la discussion à l'approche des systèmes dynamiques de l'identité de Bosma et Kunnen (2001), à l'approche intégrative en counseling de carrière (Lecomte et Savard, 2020) et à l'approche intégrative du harcèlement

²¹La discussion s'appuie sur l'expérience de trois participantes. On ne peut pas faire de généralisation de ces expériences à l'ensemble des travailleuses et des travailleurs. Cependant, on peut prétendre que leur expérience illustre avec vraisemblance le vécu du harcèlement.

psychologue au travail de Grebot (2019). Considérant certains résultats issus de l'analyse des données, on mobilise d'autres connaissances, notamment l'approche intersubjective et relationnelle représentée entre autres par Robert G. Stolorow (qui est d'ailleurs inclus dans l'approche intégrative en counseling de carrière de Lecomte et Savard), le concept de la santé et de la sécurité psychologique au travail (CNB, 2020; INSQP, 2021), l'approche phénoménologique (Marc, 2005) et l'approche en psychologie des victimes (Grebot, 2019; Hirigoyen, 2001; Sironi, 2018).

1. L'EXPÉRIENCE SUBJECTIVE ET L'AJUSTEMENT DES COMPÉTENCES

Cette première section répond au premier objectif spécifique de recherche, à savoir : décrire comment se présente l'ajustement des compétences dans l'expérience subjective pluridimensionnelle des travailleuses et des travailleurs en contexte de harcèlement psychologique au travail ? L'objet de cette première discussion est abordé dans les trois sous-sections suivantes. La première sous-section s'attarde à la croyance en valeur morale de l'organisation en cernant les contours du concept de la sécurité et de la santé psychologique au travail liées au harcèlement. S'ensuit une interprétation portant sur l'expérience subjective vécu sur la dimension contextuelle liée à l'insécurité d'emploi et à la banalisation du harcèlement. Pour terminer, on entame une réflexion sur les enjeux socioprofessionnels du développement de l'employabilité, vue sous l'angle du projet d'emploi.

1.1 La croyance en la valeur morale de l'organisation

Les trois participantes se sont montrées loyales envers l'organisation qui les employait. Elles ont cru en la moralité de l'organisation et étaient confiantes que leur mieux-être au travail était garanti.

On a constaté que les conditions d'emploi et d'organisation du travail au cours d'un harcèlement mettent en péril le contrat social qui assure la sécurité et la santé des travailleuses et des travailleurs. Ce contrat social repose sur les règles de conduite tacites délimitant la culture d'une société, mais également sur les relations interpersonnelles à l'intérieur d'une équipe de travail, d'un département ou d'une organisation²². D'ailleurs, dans un état de droit, la société se dote d'un système de justice afin de réguler les comportements en assurant un seuil de protection contre toutes les dérives pouvant nuire à la sécurité de la personne.

En d'autres mots, c'est à partir de la notion de sécurité qu'il est possible de situer le seuil de protection de la personne. D'ailleurs, ce serait là le guide auquel se référer pour garantir la santé psychologique, physique et les biens et intérêts de la personne. Dans l'esprit de cette notion, on stipule que la garantie de la protection de la santé porte sur tout ce qui se situe dans le maintien des acquis et du développement proche et à venir de la personne. Dans un contexte d'un harcèlement, ces règles tacites du contrat social se retrouvent dans plusieurs instruments

²² Plusieurs études portent par ailleurs sur le contrat psychologique au travail. Il s'agit d'un accord implicite. On cite par exemple les auteures telles que Nathalie Delobbe (2016), *Psychologie du travail et des organisations*, Dunod, ou Marie-Ève Dufour et Tania Saba (2009), *La rupture du contrat psychologique : une voie prometteuse de mesure par dimensions*. <https://www.agrh.fr/assets/actes/2009dufour-saba041.pdf>

législatifs²³. En effet, l'esprit de la notion de sécurité, que l'on retrouve dans cette norme, fournit un guide permettant de mieux identifier et comprendre non seulement ce qui a lieu avant et pendant le harcèlement, mais surtout, ce qui a trait à la régulation du contexte d'emploi lié au harcèlement.

Toutefois, comme on l'a vu, le harcèlement échappe au législatif et aux instances juridiques et administratives de l'organisation. On peut presque en conclure, à l'instar de Lacroix (2011) que le harcèlement est instrumentalisé par les organisations. En effet, la grille d'analyse du harcèlement repose sur le principe casuistique de la justice punitive traditionnelle et laisse ainsi les travailleuses et les travailleurs à leur sort. On voit dans cette étude des trois participantes que les mécanismes du système organisationnel et législatif semblent bel et bien décourager la travailleuse ou le travailleur à poursuivre le cheminement de sa plainte. En plus, on retrouve dans les jurisprudences des motifs atténuant ou excusant la conduite harcelante comme étant une maladresse ou comme relevant d'un droit de gestion (Cliche et al., 2012; Cox, 2010). Même si le juge accueillait favorablement la plainte, tant que l'organisation aura démontré avoir agi pour faire cesser le harcèlement, la travailleuse et le travailleur aura de la difficulté à recevoir un dédommagement moral proportionnel à son préjudice.

Les participantes de cette étude ne maîtrisaient pas les mécanismes du système de justice, il en résulte un espoir, puisque, comme on l'a vu, elles font confiance en ces mécanismes de régulation. L'espoir est engendré par la croyance des travailleuses et des travailleurs aux règles internes de l'entreprise et au système de justice, censé pouvoir combattre le harcèlement par les

²³ Pour n'en donner que quelques exemples, on cite le Code en droit de travail, la Norme nationale du Canada pour la santé psychologique et la sécurité au travail.

lois. La croyance dans le système en autorité, qu'il soit juridique ou organisationnel, découle aussi de l'éducation de la personne. En ce sens, les trois participantes ont rappelé les règles dans lesquelles elles avaient été éduquées, règles qu'elles avaient cru universelles.

L'un des leurres (créateur d'espoir) les plus pernicious est celui où les trois participantes ont exprimé avoir cru qu'une personne de la direction ou une figure d'autorité (c'est-à-dire un membre de la haute-direction, professionnelle et professionnel, enquêtrice et enquêteur, juriste) remettrait à l'ordre, voire punirait les personnes en faute. Elles ont donc cru que l'organisation avait la responsabilité de garantir leur santé et sécurité psychologique au travail et, à tout le moins, qu'elles seraient protégées par l'une des instances du système social ou juridique. En plus, les participantes avaient la conviction que tous leurs efforts (souffrances) seraient récompensés et que les personnes fautives seraient punies.

D'ailleurs, aucune des trois participantes n'a pu faire valoir son droit à la protection de sa sécurité et de sa santé psychologique au cours de cet épisode de harcèlement et même à la suite du signalement. De surcroît, elles ont été contraintes d'accepter de démissionner moyennant un dédommagement. Ce qui est loin d'être inscrit dans les mesures réparatrices propres à la justice transactionnelle (Cormier, 2004; Deutsch et al., 2006; King et al., 2009; Lacroix, 2002-2003, 2011; Marchand, 2010) ou les mesures issues de la régulation des modes en prévention et règlement des différends (PRD) (Justice Québec, 2022), découlant de la justice non adversariale (King et al., 2009).

En fait, les participantes ne semblent pas être les seules à ne pas avoir pu faire valoir leur droit devant la justice. Si on s'en tient au nombre de sujets sollicités et qui ont refusé de participer à cette étude, on constate également que ce déni de justice est un traumatisme qui s'ajoute aux

agressions subies. Par ailleurs, sur les cinq sujets initiaux de cette étude, deux sujets ne pouvaient pas supporter le fait de revivre une seconde fois leur harcèlement. Elles se sont donc désistées.

1.2 L'insécurité d'emploi et la banalisation du harcèlement par l'organisation

On a constaté un rapprochement entre l'insécurité d'emploi et la banalisation du harcèlement par l'organisation, corollaire à deux des six facteurs psycho-organisationnels liés aux conditions d'emploi et à l'organisation qui sont associés au harcèlement par l'INSPQ (2021), avec le vécu de l'expérience subjective des dimensions affective, cognitive et comportementale des personnes participantes et la dimension contextuelle des sous-thèmes du thème « Bris du contrat social ».

En effet, selon l'INSPQ (2021), six facteurs psycho-organisationnels liés aux conditions d'emploi et à l'organisation sont associés au harcèlement, dont le facteur précurseur est l'insécurité d'emploi. Les cinq autres, se déroulant plus spécifiquement en cours du harcèlement, sont : 1) une charge de travail élevée combinée à une faible autonomie décisionnelle, 2) une perception d'injustice et d'iniquité au travail, 3) un faible soutien du supérieur, 4) un faible soutien social des collègues, et 5) une culture organisationnelle qui normalise ou qui banalise la violence ou les incivilités. L'insécurité d'emploi porte sur la pérennité et les possibilités de carrière au sein de l'organisation, en tant que potentiel quantitatif d'offre d'emploi (et non d'opportunité d'emploi). La charge de travail correspond à la quantité de travail à accomplir. L'autonomie décisionnelle est le degré de possibilité de contrôler le travail à réaliser. La perception d'injustice et d'iniquité au travail réfère au manque de cohésion du groupe. Le soutien du supérieur renvoie à la capacité de gestion favorisant l'atteinte des enjeux de production dans un climat de travail respectueux.

Notamment, la gestion de laisser-aller, ou d'indisponibilité à gérer les conflits, est liée à l'émergence du harcèlement. Le soutien des collègues porte sur la cohésion de l'équipe et sa capacité à accomplir les tâches. La banalisation de la violence ou des incivilités par la culture de l'organisation renvoie à l'ensemble des permissions de manifester des attitudes ou des comportements de harcèlement²⁴, tel que présenté dans le tableau ci-dessous.

Tableau 8. Comparable de l'expérience subjective sur la dimension contextuelle avec les facteurs de risques psychosociaux du travail associés au harcèlement psychologique au travail.

Expérience subjective contextuelle sous le thème « Bris de contrat social »	Facteurs de risques psychosociaux du travail associés au harcèlement
1) Les pièges des réorganisations et des réaffectations d'emploi;	1) L'insécurité d'emploi;
2) La discréditation des compétences;	2) La charge de travail élevée combinée à une faible autonomie décisionnelle;
3) Les agissements hostiles;	3) La perception d'injustice et d'iniquité au travail;
4) La lacune de soutien en gestion;	4) Le faible soutien du supérieur;
5) L'iniquité organisationnelle;	5) Le faible soutien social des collègues,
6) Aucun accès interne sur les droits du travail, la psychologisation de leur personne	6) La culture organisationnelle qui normalise ou qui banalise la violence ou les incivilités.

Comme on l'a vu, les trois participantes ont tenté par plusieurs moyens de s'adapter aux enjeux organisationnels de leur emploi. En ce qui concerne les quatre facteurs psycho-organisationnels de l'INSPQ (2021), il s'agit de ce qui suit : 1) charge de travail élevée combinée à une faible autonomie décisionnelle; 2) perception d'injustice et d'iniquité au travail; 3) faible

²⁴ L'INSPQ (2021) catégorise sept attitudes et comportements de manifestation de harcèlement psychologique au travail : empêcher une personne de s'exprimer, isoler une personne, déstabiliser une personne, déconsidérer une personne, discréditer une personne, menacer ou agresser une personne et harceler une personne en raison de motifs discriminatoires. Bien entendu, il existe d'autres auteurs et auteures qui proposent des catégorisations sensiblement différentes, par exemple Leymann (1996) et Marchand (2010).

soutien du supérieur, et 4) faible soutien social de collègues. En fait, on remarque que, par moments, les participantes ont soit augmenté leur charge de travail soit, à l'inverse, elles l'ont réduite. Également, elles ont soit tenté d'entrer en relation soit, au contraire, elles se sont repliées sur elles-mêmes. Elles ont soit tenté de justifier la situation en excusant les actions hostiles envers elles, soit, au contraire, elles ont dénoncé ces actions. Durant cette période de harcèlement, leurs souffrances et leur incompréhension de ce qui se passait, à leurs yeux, n'ont pas été reconnues. Elles ont éprouvé le sentiment d'avoir été abandonnées par leurs collègues et leurs gestionnaires, dont certains les percevaient comme incompetentes, inutiles ou comme une menace.

Selon l'INSPQ (2021), l'insécurité d'emploi et la culture organisationnelle banalisant la violence sont les deux facteurs strictement organisationnels. Ils n'impliquent pas une part de la subjectivité des travailleuses et des travailleurs. L'INSPQ définit l'insécurité d'emploi comme étant l'indicateur mesurant la quantité de poste à combler. Ainsi, plus une organisation a de postes à combler, plus l'organisation possède un taux d'insécurité d'emploi faible. Par conséquent, comme les organisations pour lesquelles les participantes travaillaient possédaient une grande offre quantitative d'emplois, on peut mieux comprendre l'impuissance et l'incompréhension dans lesquelles elles se situaient face à l'idée de « perdre » leur emploi dans un environnement offrant un vaste choix d'emplois.

Toutefois, en inversant le concept de l'insécurité d'emploi, donc en prenant le concept de la sécurité d'emploi (INSPQ, 2021), on comprend que la sécurité d'emploi repose sur les possibilités d'avancement de carrière au sein de l'organisation. L'INSPQ (2021) précise à ce sujet que la sécurité d'emploi implique « une bonne relation, un sens de son utilité et une expérience

agréable » (p. nd). Ainsi, on pourrait dire que dès l'instant où une personne vit du harcèlement dans une organisation qui le banalise, la travailleuse ou le travailleur ne peut plus compter sur la sécurité d'emploi, et ce, même si l'organisation a une grande quantité de postes vacants.

D'ailleurs, on a vu que les trois participantes ont été principalement affectées par les dimensions affectives (vivre une expérience agréable), cognitives (se sentir valider et reconnu dans son utilité et son rôle) et relationnelles (avoir et entretenir de bonnes relations) de leur expérience touchant le facteur de l'insécurité d'emploi. Elles ont rapporté avoir subi, lors des premières manifestations du harcèlement, une atteinte à leur réputation professionnelle. Par conséquent, elles ont été mises en situation d'insécurité d'emploi par le fait qu'elles ne pouvaient plus compter sur leurs influences pour faire reconnaître la valeur de leurs compétences auprès de leurs collègues et de la direction. Dans une telle situation, on comprend pourquoi il est difficile de bénéficier de mesures d'accommodement permettant l'affectation d'un nouvel emploi, et ce, même si le motif de transfert n'est pas lié à une mesure administrative pour faire cesser un harcèlement, comme ce qu'a vécu l'une des participantes.

Sous cet angle, on retient que l'insécurité d'emploi entretient des liens avec l'ensemble des facteurs de risques organisationnels associés au harcèlement. Par conséquent, il semble possible de dire que porter une vive attention au maintien de son influence auprès de sa direction et de ses collègues permet d'assurer la sécurité de son emploi. On pourrait ajouter que son influence peut jouer un rôle d'avant-plan pour dénouer à la fois la stigmatisation (la psychologisation de la victime), ce qui pourrait peut-être atténuer la stigmatisation de la personne victime et transformant un contexte de harcèlement à être de moins en moins transgressif.

À l'inverse, on pourrait peut-être dire que psychologiser une travailleuse ou un travailleur a pour effet de le dépouiller de son humanité. On comprend que cette stigmatisation engendre peu de compassion et peut contribuer à la psychologisation de la personne cible à partir de sa personnalité, d'un état de santé mentale ou d'une difficulté personnelle physique, sociale, etc. En fin de compte, la personne devient la cause du problème, ce qui contribue à nourrir le phénomène du stigmaté, donc du harcèlement.

1.3 Les enjeux psychologiques et socioprofessionnels des participantes

En s'inspirant de Lecomte et Savard (2004, 2010, 2020), de Limoges (2001; Limoges et al., 2018), de Riverin-Simard et Simard (2004) et Vachon (2017), on propose de définir les enjeux psychologiques et socioprofessionnels comme constituant un élément clé de la construction du projet d'emploi. Il s'articule à partir du degré de la connaissance de soi et de ses compétences qui repose sur l'articulation de ses ressources (les intérêts, les valeurs, les aptitudes et les traits de personnalité²⁵ ainsi que les croyances), de son expérience et de ses connaissances ainsi que des ressources environnementales dans une vision systémique. Le projet d'emploi est non seulement construit à partir de ces compétences, mais aussi à partir de sa contribution comme personne qui entretient des liens avec l'organisation. Il se conçoit dans une vision positive de soi où les ressources, l'expérience et les connaissances sont autant de leviers pour construire son influence, soit pour maintenir son emploi, soit pour transiter vers un environnement valorisant les compétences de la personne.

²⁵Les attitudes dans l'approche intégrative en développement de carrière ou d'employabilité de Lecomte et Savard (2004, 2010, 2020) intègrent les traits de personnalité.

À ce sujet, Vachon (2017) précise qu'une travailleuse ou un travailleur aux prises avec une obsolescence professionnelle (lacune sur les dimensions : connaissance de soi et compétences, motivation, efficacité au travail et stratégie d'adaptation) s'expose à vivre des difficultés de maintien d'emploi. Qui plus est, certains sujets de l'étude de Vachon (2017) ont mentionné vivre du harcèlement.

En outre, on a constaté que plusieurs auteures et auteurs (Bowling et Beehr, 2006; Grebot, 2019; Leymann, 1993; Hirigoyen 2001 : Poilpot-Rocaboy, Notelaers et Hauge, 2015) ne considéraient pas les traits de vulnérabilité, notamment le trait de personnalité « obsessionnel » associé à la dimension « Névrotique » du NEO-PI, comme prédicteur de harcèlement, ce qui serait immoral et non-éthique (Bowling et Behr, 2006; Poilpot-Rocaboy et Hauge, 2015). Pour ces auteures et auteurs l'accentuation de ce trait serait plutôt une conséquence du harcèlement. De plus, cela contribuerait à la stigmatisation de la personne, particulièrement à la perception qu'elle est incompétente. Nonobstant, ce qui ne semble pas clair, c'est de savoir si l'incompétence, réelle ou perçue par les autres, est une dimension qui expose la personne à vivre un harcèlement ou si elle expose la personne à lui faire subir du harcèlement. Dans les deux cas, il semble *a priori* y avoir un enjeu de compétences lié au harcèlement.

Ainsi, Hirigoyen (2001) fait la démonstration que l'incompétence – appréhendée dans le reflet du regard de son collègue – incite la personne agressant (celle qui se sent incompétente) à utiliser des techniques de harcèlement pour anéantir la personne compétente. Cette auteure affirme d'ailleurs que la personne victime de harcèlement est souvent très performante. Au contraire, Viaux et Bernaud (2001) considèrent que la personne qui vit du harcèlement a un enjeu

d'incompétence qui incite les autres à ne pas la reconnaître dans son rôle et son utilité dans l'emploi qu'elle occupe. De ce fait, la personne vivant un enjeu d'incompétente perçoit ce rejet comme une agression psychologique et en déduit qu'elle est victime de harcèlement.

Dans le premier cas, la personne qui agresse se sent incompétente et donc, elle attaque. Dans le second cas, la personne subissant du harcèlement est vue comme étant incompétente par au moins une personne du groupe de travail. Quoi qu'il en soit, dans les deux cas, l'enjeu de la compétence de la personne, perçue comme compétente ou incompétente, semble lié au harcèlement.

De plus, on a constaté que l'enjeu de la connaissance de soi et de ses compétences était déjà présent chez les trois participantes avant de subir du harcèlement. D'abord, aucune n'avait accepté son emploi à partir d'un projet professionnel. Qui plus est, aucune n'avait une connaissance des options d'emploi dans l'organisation ou sur le marché du travail, ce qui s'est traduit lors du harcèlement par une perte de repères professionnels et une dépendance financière à l'organisation. On peut donc supposer que la réflexion permettant une bonne articulation holistique de la connaissance de soi et de ses compétences dans son emploi est liée à un projet d'emploi ancré dans la conscientisation de ses ressources personnelles et environnementales, ce qui ajoute une plus-value au sentiment de confiance en soi et diminue ainsi le risque que la personne s'expose à vivre un harcèlement.

À cet égard, on constate que le projet d'emploi semble fortement lié au facteur organisationnel de l'insécurité d'emploi, où plus l'éventail des ressources est conscientisé, plus ces travailleuses et travailleurs mobiliseront leurs ressources afin de transiter vers un autre emploi.

Voilà qui explique à quel point l'expérience de l'insécurité d'emploi affecte grandement la cohésion interne de la personne.

Eu égard à ce qui précède, on pourrait dire que plus haut est le degré de maîtrise du projet d'emploi des travailleuses et des travailleurs, moins le facteur organisationnel de l'insécurité d'emploi, ainsi que les autres facteurs de risques psychosociaux du travail, contribuent à les exposer à vivre du harcèlement.

2. LES RESSOURCES MOBILISÉES ET L'AJUSTEMENT DES COMPÉTENCES

Cette seconde section renvoie au 2^e objectif spécifique de recherche, à savoir : décrire comment les travailleuses et travailleurs mobilisent leurs ressources dans une expérience de harcèlement psychologique au travail ? Dans ce cas-ci, on propose de jeter un éclairage sur l'engagement stratégique pour le maintien de la cohésion interne des participantes. Mais avant, on présente succinctement le sentiment de responsabilité des participantes en abordant les deux écoles de pensée actuelles qui sous-tendent la pratique en ressources humaines.

2.1 **Le sentiment de responsabilité des participantes**

Les trois participantes ont ressenti au cours de leur harcèlement le sentiment qu'elles étaient responsables de la situation qu'elles vivaient. Pour mieux comprendre le contexte de responsabilisation, on s'attarde aux conceptions des deux écoles de pensée qui prévalent dans le milieu organisationnel.

Grebot (2019) mentionne que la conception du harcèlement psychologique au travail est comprise selon deux visions appartenant chacune à une école de pensée différente : l'une fondée sur une vision systémique issue du courant humaniste et l'autre, sur une vision normative issue du courant positiviste.

Pour ce qui est des modèles théoriques issus d'une vision normative (à savoir les modèles épidémiologiques du stress, les modèles de l'approche comportementale en psychologie), ils outillent les organisations d'une compréhension statique des éléments, ce qui a souvent un effet néfaste sur les travailleuses et les travailleurs (Davezies, 2019). À ce propos, Grebot (2019) précise que les tenants de cette école de pensée s'inscrivent davantage dans une réflexion sur les procédures et les processus des structures opérationnelles et du développement organisationnel. D'ailleurs, plusieurs auteures et auteurs (Cormier, 2004; Grebot, 2019; Lalonde, 2007; Legault, 2011) soulignent que cette vision ne tient pas compte des contextes complexes et singuliers où émergent les insatisfactions, ce à quoi, à l'instar des échanges tenus avec Vachon (2021), que cette vision ne tient pas compte des difficultés d'adaptation des travailleuses et des travailleurs les uns avec les autres.

En fait, les tenants de cette école normative croient à la préexistence de traits de personnalité vulnérables fragilisant la personne. Pour eux, ce sont les traits ou les caractéristiques de la personne qui la mènent à vivre des expériences traumatiques. Ainsi, que ce soit par une approche psychanalytique ou par une approche cognitivo-comportementale, les tenants de cette école de pensée donnent une explication permettant de croire qu'une personne vivant un harcèlement est la cause de son malheur, soit parce qu'elle est masochiste (Grebot, 2019;

Hirigoyen, 2001; Marchand, 2010), soit, comme on l'entend souvent dans le milieu du climat de travail, parce qu'elle est « mal équipée » (c'est-à-dire vulnérable, sensible, fragile) sur le plan de la structure de ses traits de personnalité. On entend aussi chuchoter dans les corridors du monde du travail les adjectifs « incompétente », « toxique », « narcissique » ou « agressive-passive » en parlant de cette personne. Cette école de pensée repose sur la croyance selon laquelle les traits de personnalité sont une explication de la responsabilité de la personne envers le harcèlement qu'elle vit. Ce phénomène se nomme la « psychologisation de la victime ».

Selon Grebot (2019), aucune recherche ne soutient cette croyance. Il en va autrement des recherches sur les concepts de salutogène ou de résilience qui portent sur la capacité de rebondir. D'ailleurs, ces recherches font état de facteurs externes indissociables de la régulation interne. Cette auteure précise qu'aucune recherche ne présente les traits de personnalité avant un harcèlement afin de pouvoir les comparer pendant un harcèlement. Cependant, l'inverse existe et, à cet effet, elle présente une de ses études ayant analysé les traits de personnalité des personnes pendant qu'elles vivaient un harcèlement et deux ans après (Grebot et Olivier, 2018). Le seul trait de personnalité constant de la personne victime est celui de l'ouverture (conscience des autres).

D'autre part, Déry (2018) précise que peu de recherches visent à outiller les organisations dans des modèles volontaristes fondés sur la prémisse qui repose sur l'apprentissage et le développement des stratégies d'adaptation à leurs travailleuses et leurs travailleurs. Cette prémisse correspond, par ailleurs, à celle du domaine du développement de carrière et d'employabilité, laquelle situe l'apprentissage à partir de la connaissance de soi. Elle fait appel à la responsabilisation de la personne et vise à outiller les travailleuses et les travailleurs pour qu'ils

développent des modalités d'ajustement afin de contrebalancer les expériences d'insatisfaction ou de traumatisme causant des détresses psychologiques au travail (Limoges, 2001, dans Lamarche, 2006).

Les tenants de cette vision humaniste considèrent que la personne est amenée à développer ses capacités de croissance personnelle et professionnelle, quel que soit l'événement de vie (Davezies, 2019). En ce sens, les tiers spécialistes-aidants issus de cette vision cherchent à accompagner les travailleuses et les travailleurs dans la mobilisation de leurs compétences pour s'adapter, ce qui va dans le sens du concept de résilience.

2.2 L'engagement stratégique pour le maintien de la cohésion interne des participantes

Dans cette section, on s'intéresse d'abord aux aspects qui engagent la mobilisation des ressources à partir de l'approche intégrative de Lecomte et Savard (2020) et des quatre niveaux du Modèle du développement des engagements de Bosma et Kunnen (2001). En dernière analyse, on explore les stratégies liées à l'ajustement des compétences dans une perspective intégrative en développement de carrière et d'employabilité, en s'inspirant de l'approche contextualisante de Riverin-Simard et Simard (2004) ainsi que de la taxonomie des stratégies en mobilisation des compétences (Vachon, 2017), ce qui est la version révisée de la taxonomie des stratégies en gestion de carrière de Caron (1999).

2.2.1 Les ressources liées à l'engagement

Dans l'ensemble, on a constaté qu'il n'y a pas de ressources spécifiques, qui ressortent du lot ayant contribué à l'enlèvement des trois participantes dans leur contexte de harcèlement. Puis,

dans la même veine, on n'a pas pu identifier les ressources-clés favorisant l'adaptation optimale qui leur aurait permis de rebondir.

En fait, selon la conception de Lecomte et Savard (2020), on voit que les trois participantes ont mobilisé leurs ressources pour maintenir leur cohésion interne dans un contexte qui menace leur structure psychique. Toutefois, les trois participantes ont mobilisé de leurs ressources, à la fois pour s'adapter à la fois pour résister au contexte de leur emploi.

On pourrait même avancer qu'elles ont pris des décisions en fonction, pour reprendre la perspective intégrative de Lecomte et Savard (2020), d'un environnement dont le contexte ne leur permettait pas de percevoir les informations les concernant. Ainsi, on pourrait convoquer le phénomène du clivage comme mécanisme de défense issu des connaissances de la psychanalyse. Sur ce point, Ionesco et al. (2020) mentionnent que les mécanismes de défense permettent de comprendre le fonctionnement psychologique normal et qu'ils ne sont pas uniquement réservés à la psychologie pathologique, clinique ou psychanalytique. Ces auteurs mentionnent aussi que les mécanismes de défense sont présents dans tous les cycles de la vie, à tous les instants d'une relation de continuité de l'expérience subjective de soi, des autres et de l'environnement. Même si le concept de mécanisme de défense est issu de la psychanalyse, il est devenu aujourd'hui, selon ces auteurs, un concept fondamental pour l'ensemble du domaine de la psychologique.²⁶

²⁶ À ce propos, les auteurs mentionnent que le concept des mécanismes de défense est reconnu dans la communauté scientifique. Il est entré dans le DSM-IV afin de proposer une échelle de fonctionnement défensif, ce qui permet de sortir de la pratique purement clinique.

Notamment, en ce qui a trait à cette étude, il est à préciser que les mécanismes de défense sont inclus dans les mécanismes d'autoprotection de la conception de Lecompte et Savard (2004, 2010, 2020). D'ailleurs, ces auteurs mentionnent que « les choix peuvent être conscients ou non » (2020, p.). Ainsi, on comprend mieux comment le processus d'autoorganisation, mis en œuvre à l'insu de la conscience, enclenche des mécanismes d'autoprotection qui n'arrivent pas à mobiliser les ressources personnelles à partir d'une construction interne de la cohésion de soi. À partir de cette dernière affirmation, il n'est peut-être pas faux de dire que le phénomène naturel de l'autoorganisation et l'autogouvernance de la cohésion interne peut risquer de devenir dysfonctionnel et causer une inefficacité adaptative.

On ne peut pas nier l'existence du processus de réorganisation de la dynamique des ressources de la personne (Lecomte et Savard, 2020) comme phénomène naturel, et nécessairement dysfonctionnel, lorsque les travailleuses et les travailleurs n'expérimentent pas une conduite respectueuse, où les informations provenant de leur contexte ne sont pas clairement signifiées. Comme on l'a vu, les trois participantes ont mentionné avoir vécu une période initiale de doute envers le comportement de la personne qui les a agressées. Elles ont aussi dit avoir excusé cette personne.

En convoquant le phénomène du clivage, qui est une confusion entre soi et l'autre, on obtient une explication sur la manière dont les participantes ont transposé la quête de la résolution des problèmes du contexte de leur emploi sur une résolution de problème interne, au sein même de leur cohésion interne. Toutes les trois ont cherché à composer avec les enjeux organisationnels en s'engageant dans une transformation de leurs ressources personnelles. On peut mieux

comprendre, selon ce phénomène, comment elle se sont mises à douter d'elles-mêmes, afin de composer avec le vécu expérientiel de la dimension affective (sentiment d'humiliation, de vexation, de trahison); la dimension cognitive (défragmentation du concept de soi); la dimension somatique (dénégation de ses symptômes physiques); la dimension comportementale (valence aléatoire entre l'expression d'une conduite agressive, de surmenage et de soumission); la dimension relationnelle (respect des règles tendant de plus en plus vers le repli sur soi, désengagement envers l'autre) et la dimension contextuelle (conscientisation des bris du contrat social menant à l'impuissance d'agir et au lâcher-prise pour ne pas se suicider).

Par ailleurs, elles ont toutes vécu un épisode suicidaire à divers degrés. Sur ce sujet, leur souffrance peut être le creuset où émerge le fantasme, selon ce qu'elles ont rapporté, que leur harceleur disparaisse, se fasse punir, reconnaisse ses torts ou demande pardon. Il semble vraisemblable que cette souffrance puisse également être le creuset où naît le fantasme de l'être sacrifié pour une cause plus grande que soi. On réfère ici de nouveau à la croyance des participantes selon laquelle leurs efforts (souffrances) seraient récompensés, tandis que les fautifs seraient punis.

On comprend mieux combien il a été délicat et complexe pour ces participantes de déployer leurs ressources dans un engagement qui repose sur une quête de sens identitaire. C'est par ce moyen contradictoire, où elles déploient des efforts contre les fautifs, qu'elles sont parvenues à se définir dans une stratégie de mobilisation de leurs ressources pour composer avec l'indifférence et l'invalidation de leur personne au travail. Il y aurait matière à réaliser une nouvelle étude seulement sur ce paradoxe.

On remarque qu'effectivement le développement identitaire des trois participantes ne peut pas engager une influence mutuelle, car leur développement d'employabilité ne s'inscrit pas, ou peu, dans un processus d'engagement de leurs ressources validées et reconnues par les acteurs de leur contexte d'emploi, au contraire.

À partir du modèle de Bosma et Kunnen (2001), on tente d'expliquer comment les trois participantes ont été piégées dans un cercle vicieux tout en inscrivant leur engagement envers le maintien de leur emploi. Au même moment, elles masquent la dynamique de leurs ressources internes vécue dans une relation de harcèlement. En effet, elles tentaient d'y remédier par des micro-réorganisations successives de leurs ressources internes. Elles étaient engagées dans une volonté de maintenir leur emploi relativement aux aspects instrumentaux (la paie et les conditions salariales) et aux aspects psychosociaux (validation et reconnaissance de leur cohésion interne). Elles étaient engagées dans un processus de développement de leur identité, aveugles aux impacts sur l'expérience subjective pluridimensionnelle de ce vécu, s'oubliant elle-même. Leur regard était entièrement concentré sur ce qu'elles pouvaient changer en elles-mêmes pour s'adapter.

Eu égard à ce qui précède, on pourrait penser qu'à défaut de pouvoir accéder à la clarification de leurs perceptions sur le plan relationnel et contextuel liées à leur emploi, les trois participantes se sont référées à l'histoire développementale de leurs compétences pour réorganiser leurs ressources et maintenir leur cohésion interne.

2.2.2 *Les stratégies liées à l'ajustement*

Bien que plusieurs stratégies d'ajustement aient été identifiées lors de l'analyse des données, on a pris le parti de n'en présenter qu'une seule afin de l'approfondir et de disséquer le chemin et les moyens empruntés par les trois participantes pour composer avec le harcèlement qu'elles ont vécu. On a retenu la stratégie « Changer pour se conformer », issue de la taxonomie révisée en mobilisation des compétences de Vachon (2017). On convoque cette stratégie pour les parallèles possibles entre la stratégie « changer pour se conformer », la théorie des systèmes dynamiques de l'identité de Bosma et de Kunnen (2001) et l'approche contextualisante de Riverin-Simard et Simard (2004).

On a constaté que les trois participantes ont cherché à mobiliser leurs ressources pour tenter de s'adapter à leur contexte de harcèlement, tout en s'oubliant elles-mêmes. Puis, au fur et à mesure qu'elles prenaient conscience de leur incapacité d'influence, elles prenaient conscience des bris du contrat social effectués à leur encontre tout en se rendant compte qu'aucune mobilisation de leurs ressources personnelles ne répondait à leur besoin de validation et de reconnaissance de leurs compétences propres. Ainsi, au fur et à mesure, elles composaient avec leurs propres enjeux psychologiques et socioprofessionnels.

En somme, on a remarqué que chacune des participantes avait tenté de se conformer en transposant la quête de la résolution des problèmes du contexte de leur emploi au sein de leur pouvoir-agir, créant une confusion entre ce qui se passait à l'extérieur d'elle et ce qui se passait à l'intérieur d'elle, comme s'il n'existait plus de limite entre elle et la personne qui l'agresse.

On rappelle que le développement identitaire du niveau de l'engagement harmonieux du Modèle du développement des engagements de Bosma et Kunnen (2001), représente la relation fondée sur cette confusion des limites entre le soi et l'autre. En effet, ces auteurs affirment qu'au niveau 2, le développement de la personne se situe dans un engagement par identification à l'autre. Or, l'autre n'est qu'une interprétation de ce que le soi « fantasme » de l'autre. En fait, le regard de soi est tourné vers soi et aveugle à l'autre.

D'ailleurs, dans cette voie, on peut faire un rapprochement avec l'approche contextualisante de Riverin-Simard et Simard (2004), présentant quatre stratégies d'interaction entre la personne et son contexte professionnel (harmonisante, interactive, développementale et contextualisante) laquelle découle aussi de l'approche des systèmes et, elle aussi, utilise quatre niveaux de fonctionnement (Limoges et al., 2018). En corollaire de ce qui a été mentionné au paragraphe ci-dessus, on s'avance pour dire que les participantes ont interagi avec leur contexte selon les principes de la stratégie relationnelle, représentée par la deuxième stratégies, stratégie relationnelle, de l'approche contextualisante. Comme les participantes l'ont rapporté, elles exploraient les différentes possibilités d'« être » avec l'autre. Toutefois, elles n'avaient pas en main l'ensemble des informations provenant de leur contexte de harcèlement, informations qui leur auraient permis d'expérimenter une relation de réciprocité, ce qui est nécessaire pour faire un choix libre, informé et conscientisé dans le développement professionnel. Au lieu d'être dans une relation de négociation avec l'autre, chaque participante était dans une relation ouverte à être influencée par ce qu'elle « fantasmait » de sa relation avec l'autre.

Selon cette conception, Riverin-Simard et Simard (2004) précisent que la relation de la travailleuse et du travailleur avec son contexte d'emploi est une relation choisie qui comporte un lot de compromis reposant sur la mise au jour d'informations sur soi (connaissance de soi) et d'informations sur l'environnement (connaissance de soi, connaissance et expérience du marché du travail pour évaluer le contexte normatif de son emploi et les options professionnelles).

Ainsi, il appert que les trois participantes cherchaient à trouver des moyens pour maintenir leur emploi. Comme on l'a déjà mentionné, elles ont tenté sans succès de s'engager dans une relation de réciprocité avec les personnes qui les ont agressées. Ainsi, elles étaient aux prises avec un double écueil : le contexte du harcèlement ne permettrait pas d'accéder aux informations (avoir l'heure juste) en plus de nier la relation. En effet, comme on l'a constaté, les participantes ont enclenché une mobilisation de leur ressources internes pour s'adapter aux exigences de leur emploi dans une modalité d'obéissance découlant de ces deux contraintes. On pourrait dire que cette relation, comme on l'a mentionné plus haut, s'opère dans un processus du clivage, où les participantes ont mobilisé leurs ressources à partir du regard de l'autre sans bénéficier du retour validant que suppose une relation de réciprocité. En effet, les participantes ont expérimenté une fin de non-recevoir, non seulement de la part de la personne les agressant, mais également de leurs collègues et de toutes les autres personnes (personnel des ressources humaines, haute-direction, etc.) du contexte de harcèlement de leur emploi.

À cela on ajoute, comme on l'a vu, que les participantes étaient dans l'incapacité de s'appropriier l'ensemble des informations dans le contexte du harcèlement. On interprète cette impossibilité d'agir avec compétence essentiellement par les deux raisons suivantes. La première

porte sur leur contexte de vie personnelle qui monopolise l'attention. La deuxième, qui est la plus importante, porte sur le contexte de l'emploi qui ne fournissait pas les informations nécessaires pour que les participantes puissent se définir sans avoir à mettre en œuvre un phénomène de clivage. En plus, lorsqu'elles ont finalement eu accès aux informations, elles ont fait face aux bris du contrat social, ce qui a provoqué des chocs cognitifs et un mélange d'affects difficile à supporter (colère, tristesse, frustration, sentiment d'humiliation, honte et culpabilité, sentiment d'abandon et de rejet, angoisse, trahison).

Sous cet angle, on peut faire le parallèle avec l'approche contextualisante de Riverin-Simard et Simard (2004) qui reposent sur le degré de l'adéquation de la mobilisation des ressources. Ces stratégies transposent les compétences à l'exigence de l'emploi, avec le degré d'appropriation de la complexité de l'environnement de travail. Les participantes sont dans une interaction avec leur milieu d'emploi, lequel agit avec hostilité, empêchant toute valorisation et projection de soi dans son emploi. En ce sens, on a notamment interprété que les participantes avaient maintenu leur emploi à travers un mode d'interactions relationnelles d'obéissance et d'ouverture à l'influence aussi bien qu'avec des interactions de revendication sur leurs droits.

Dans un premier temps, on interprète que la mobilisation de leurs ressources s'est définie à partir du regard, de ce qu'elles croyaient que l'autre valoriserait chez elles. Elles se sont identifiées à l'autre à partir de ce regard fantasmé de l'autre. Leurs regards étaient tournés vers elles, et non vers l'expression d'une cohésion de soi authentique s'exprimant vers l'autre, ce qui aurait nécessairement engagé un dialogue. On peut penser que ce dialogue en contexte de harcèlement aurait mis fin au lien d'emploi. Ce qui nous amène à dire que les participantes, dans

un second temps, se sont définies par rapport à une cause : elles jugeaient légitime de ne pas renoncer à leur droit, donc ne pas renoncer à leur emploi.

En d'autres mots, les participantes ont déployé des moyens du deuxième niveau de Riverin-Simard et Simard (2004), correspondant à la stratégie relationnelle. Mais dans un contexte de harcèlement, il en résulte qu'elles ont manifesté une inadéquation à appliquer leurs compétences à l'emploi et une impossibilité de considérer adéquatement la complexité des réalités autonomes et réciproques entre la personne, les exigences de l'emploi et la culture de l'organisation.

Une autre piste d'interprétation porte sur le rapprochement qu'il semble possible de faire entre la relation fantasmée par un regard de soi à soi, palliant l'absence de validation de soi par l'autre (regard fantasmé de l'autre sur soi). Cette interprétation, tirée de l'approche phénoménologique, repose sur la prémisse que : « l'être de l'objet n'est saisissable qu'à travers la façon dont il est donné à la conscience (où il apparaît comme chose, mais aussi comme valeur et comme significations) et à travers les modalités par laquelle elle le vise » (Marc, 2005, p. 60). En ce sens, l'appréhension va au-delà de la maîtrise de ses compétences dans un rapport entre la conscientisation de ses ressources et de sa réalité. La connaissance de soi englobe la complexité et l'imprévisibilité du contexte comme source de choc et de développement. Sans proposition d'assimilation et d'accommodation pour s'attacher l'un à l'autre, il s'agit d'une relation stérile, puisque la réciprocité fait appel aux similarités allant au-delà de l'adéquation des compétences entre la personne employée et les exigences de son emploi.

Eu égard à ce qui précède, on peut interpréter que le croisement des enjeux psychologiques et socioprofessionnels se concrétise dans le rapport à l'objet « harcèlement ». En ce sens, on voit

que les participantes ont « compris » le harcèlement comme étant une occasion de développement. D'ailleurs, les participantes ont appréhendé les premières manifestations du harcèlement comme un défi à surmonter. Elles ont cherché à se changer elles-mêmes pour maintenir leur emploi et s'y adapter.

Plus encore, on constate que les participantes ont tenté de mettre en place des actions pour contrecarrer et pour faire cesser le harcèlement. À ce sujet, une étude précise que les stratégies d'adaptation mises en place par les personnes vivant un harcèlement démontrent que 89 % des travailleuses et des travailleurs cherchent à régler la situation conflictuelle par des habiletés interpersonnelles communes en gestion de conflit (Zapf et Gross, 2001). Dans un second temps, si les manifestations du harcèlement ne cessent pas, 67 % cherchent à éviter le contexte souffrant (par exemple, par l'utilisation de congés de maladie) ou quittent leur emploi. En fin de compte, on peut dire qu'environ 30 % des travailleuses et des travailleurs restent dans le contexte du harcèlement. Or, il semble plausible de croire qu'une part de ces personnes enclenchent un processus de mobilisation de leurs ressources personnelles et environnementales.

Les participantes de cette étude ont déployé des actions en gestion des conflits, mais elles n'ont pas été en mesure de négocier le maintien de leur intégration à leur emploi. Elles ont alors non seulement été amenées à composer avec les différents enjeux organisationnels, ce qui a perturbé la sécurité et le maintien de leur emploi, mais elles ont aussi été confrontées à l'incapacité de rebondir avec leurs ressources personnelles pour se construire ailleurs dans un autre emploi.

Pour terminer, on voit qu'elles ont déployé la stratégie « changer pour se conformer » dans le contexte de harcèlement. Elles ont cherché à se conformer à travers un regard tourné vers elles-

mêmes. Puis, à l'intérieur de la mobilisation de leurs ressources, elles ont déployé une seconde stratégie pour se protéger leur emploi, s'entremêlant soit par : 1) l'attaque, 2) la défense ou 3) la démission psychique. Les participantes ont actionné un ensemble de moyens qui, dans les faits, n'a fait qu'accentuer leur isolement et la dysfonction de leur capacité mobiliser leurs ressources.

À ce sujet, on rappelle l'importance pour la personne d'être validée, reconnue et soutenue par ses gestionnaires et ses collègues. À défaut de cela, une tension psychique intolérable et des affects dévalorisants se mettent en place, ce qui permet d'offrir une explication sur l'incapacité des participantes à prendre conscience des enjeux psychologiques et socioprofessionnels dans le contexte du harcèlement. Conséquemment, une telle tension ne permet plus à la personne de s'identifier à ses ressources internes pour garantir le développement de sa carrière ou de son employabilité, ni de sa santé et sécurité psychologique au travail. Plus spécifiquement, les enjeux psychologiques et socioprofessionnels correspondent non seulement aux besoins d'expression de soi (Lecomte et Savard, 2020), mais aussi aux besoins de base, par exemple : se loger, se nourrir, ainsi que la conciliation vie privée et vie professionnelle (Déci et Ryan, 2008).

Par cette compréhension, on peut sortir du faux débat, à savoir si la personne vivant un harcèlement est compétente ou incompétente, débat qu'on a déjà mentionné. Qui plus est, on peut éliminer le discours psychologisant la « victime ». Il semble même justifié de porter notre regard sur la relation que les trois participantes ont entretenue au cours du harcèlement pour voir autrement le scénario d'échec qu'elles répétaient tout au long de leur harcèlement. Ainsi, on peut mieux saisir les moyens qu'elles ont développés afin de se protéger des conséquences du

harcèlement.²⁷ Or, on rappelle que ces actions ont été mises en place parce qu'elles voulaient maintenir leur emploi.

Pour terminer, on fournit une dernière interprétation en convoquant le processus d'autoorganisation et d'autogouvernance de Lecomte et Savard (2020). Selon cette interprétation, la mobilisation des ressources s'inscrit dans une volonté de maintenir son emploi. Il est peut-être possible de dire que les mécanismes d'autoprotection sont autogouvernés et autoorganisés à partir des informations qui proviennent du contexte de harcèlement. Mais, comme on le sait, l'abnégation du harcèlement par le contexte provoque des communications paradoxales, où la personne ne pourra pas distinguer le vrai du faux ni même accéder aux informations lui permettant de prendre une décision éclairée. Par conséquent, on peut dire que les ressources se mobilisent dans une construction identitaire de ce que la personne croit, perçoit ou ressent comme étant les exigences normatives pour agir dans son environnement, ce qui enclenche progressivement une désorganisation de la cohésion interne. En effet, on remarque qu'au fur et à mesure que la personne met en place des nouvelles articulations de ses ressources personnelles et environnementale, au fur et à mesure qu'elle cherche à s'adapter à un contexte dont les informations sont insaisissables. On pourrait peut-être dire que les participantes se sont engagées dans un processus de démobilitation de leurs ressources, alors qu'elles croyaient mettre en place des moyens afin de maintenir leur emploi et de s'y intégrer.

²⁷ Les conséquences sont neuro-psycho-somatiques : comportement désorganisé, recherche de soutien tous azimuts, isolement et retrait de l'équipe, workaholisme ou présentéisme, congé de maladie, comportement obsessionnel, comportement agressif, etc. (Dolan et Arseneault, 2009; Grebot, 2019; INSPQ, 2021 ; Vachon, 2017).

En conclusion, on interprète que la stratégie d'ajustement « changer pour se conformer », dans le cas de figure des participantes de cette étude, n'a pas permis une réappropriation et un développement de la connaissance de soi et des compétences en lien avec le contexte. Au contraire, on peut dire que cette stratégie d'ajustement est liée à la mésadaptation de la mobilisation des ressources de la personne et de la conscientisation des enjeux. Cette stratégie a permis aux participantes d'avoir un pouvoir-agir à partir de leur cohésion interne, puisque les règles du jeu pour ouvrir un dialogue à arme égale (donc sans bris du contrat social) ne semble pas possible dans un contexte de harcèlement. Enfin, on peut dire que le contexte du harcèlement les a poussé à démobiliser leurs ressources et à expérimenter une confusion du soi.

3. LE MOUVEMENT MAINTIEN-OUVERTURE DANS LE HARCÈLEMENT

Pour le 3^e objectif spécifique de recherche, on aborde le mouvement maintien-ouverture (M-O) enclenché par les mécanismes d'autorégulation et d'autoprotection. Dans la première sous-section, on jette un éclairage sur l'espoir que vivent les participantes. S'ensuit les états d'impuissance des participantes qui actionnent la prise de conscience du harcèlement. Par la suite, on s'avance à fournir une interprétation sur la désorganisation de la cohésion interne.

3.1 **L'espoir des participantes**

On a constaté qu'au cours de l'ajustement des compétences, les participantes ont cherché à s'adapter au contexte du harcèlement, pour le maintien de leur emploi, d'une part, pour faire cesser le harcèlement, d'autre part. Ce clivage crée un mouvement ouvert (O) visant à s'accommoder du harcèlement tout en supprimant la capacité de se voir agir dans ses mécanismes

d'autoprotection, qui s'inscrivent dans un mouvement maintien (M). On pourrait dire que les participantes sont ainsi maintenues dans un mouvement ouvert (O). L'espoir est ainsi continuellement renouvelé dans un contexte de désespoir. On peut dire que ce mouvement, maintien (M) et ouvert (O), était clivé. Il ne répondait plus totalement aux informations en provenance du contexte de l'emploi; il semble plutôt rappeler le cercle vicieux de la violence que Grebot (2008, 2019) dit être la résultante du sentiment « d'anti-reconnaissance » de soi. En effet, toujours selon cette auteure, un tel sentiment est provoqué par des sidérations cognitives qui enclenchent un processus psychique d'anxiété, de confusion entre soi et l'autre.

L'anti-reconnaissance de soi (Grebot, 2019) engendre un sentiment de mal-être psychologique. La personne éprouve des sentiments intolérables qui l'empêchent d'« être la meilleure manière d'être » afin d'être reconnue et vivre un sentiment de mieux-être. En effet, les trois participantes ont rapporté leur impuissance face au harcèlement et à la détresse psychologique importante associée à leur impossibilité de répondre adéquatement à leurs besoins fondamentaux (Deci et Ryan, 2002, 2008).

Ainsi, en suivant une nouvelle piste d'interprétation, il semble possible de faire un rapprochement entre ce sentiment d'« anti-reconnaissance » et les connaissances de la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (1985, 2002) et du concept de reconnaissance. Le contexte du harcèlement n'offre pas la reconnaissance nécessaire pour maintenir et développer la confiance en soi et l'estime de soi. En somme, la reconnaissance dans son emploi (de son rôle, de son utilité, de ses qualifications et de sa personne) est une responsabilité partagée entre l'organisation, ses supérieurs immédiats, ses collègues et soi-même. Mais, comme on l'a vu, les participantes n'ont

pas bénéficié d'une validation de soi ni la reconnaissance de leurs compétences. Au contraire, comme on l'a vu, elles se savaient victimes d'un harcèlement dont elles revendiquaient la mise en place d'actions pour le faire cesser, mais tout en tentant de s'y adapter.

On peut en quelque sorte souligner le paradoxe ressortant de l'analyse des trois participantes. Celles-ci sont dans un sentiment de soumission pour à la fois s'adapter et dénoncer le harcèlement, alors qu'elles sont aux prises avec leurs propres enjeux psychologiques et socio-professionnelles. On pourrait dire que les participantes étaient plutôt en devenir à partir de leur regard tourné vers elles-mêmes tout en conscientisant leur relation avec le contexte en harcèlement, au fur et à mesure de ce qui était mis à leur disposition pour arriver à comprendre. Par conséquent, on en arrive à la comprendre que la conscientisation du harcèlement ne pourrait inévitablement se faire que par une relation répétitive d'essais-erreurs dans un rapport à l'autre. Cette conscientisation de soi s'inscrit donc dans cette quête de soi, comme le mentionnent Lecomte et Savard (2020), et elle vise à répondre aux besoins fondamentaux des personnes (Deci et Ryan, 2002, 2008).

En ce sens, on peut se risquer à dire que le phénomène du harcèlement fait obstacle au processus psychologique d'autodétermination (Deci et Ryan, 2002, 2008) de la personne avec son milieu de travail. En effet, ce mouvement clivé ouverture (O) enclenche un mécanisme d'autoprotection, où la mobilisation des ressources personnelles de la personne tente différentes structurations psychiques, affaiblissant ainsi la cohésion interne. En parallèle, un mouvement clivé maintien (M) résiste et enclenche un mécanisme d'autoprotection, où le choc sur l'ensemble de l'expérience subjective pluridimensionnelle peut permettre la conscientisation des enjeux socio-

professionnels de la personne. La personne s'engage dans un mouvement, maintien (M) et ouverture (O), de plus en plus clivé, chaotique et paradoxal; mais qui, au fil du temps, peut permettre de prendre conscience du harcèlement; c'est ce que les participantes ont vécu. Elles ont accédé à un processus de prise de conscience et ont contacté la souffrance exprimée sur l'ensemble des dimensions de leur expérience subjective pluridimensionnelle du harcèlement.

Comme on l'a vu, les trois participantes vivaient une expérience qui ne leur permettait pas de valider leur cohésion interne, ni de s'inclure dans le lien d'appartenance de leur groupe de travail. En effet, elles ont vécu une invalidation de leur rôle, de leur utilité et de leur valeur dans leur emploi. Cette invalidation de soi a été accompagnée d'une dévalorisation de la plus-value de leur personne par rapport à l'équipe. En d'autres mots, elles ont toutes été atteintes dans leur sentiment d'efficacité professionnelle (SEP). Elles acquéraient, au fil des essais-erreurs, une impuissance d'agir avec compétence et une discontinuité dans leur capacité à satisfaire leurs trois besoins fondamentaux psychologiques, à savoir : l'autonomie, la compétence et la relation à autrui (Deci et Ryan, 2002).

D'ailleurs, ces trois besoins fondamentaux psychologiques nécessitent une reconnaissance de soi par l'autre. À cet effet, il devient intéressant de joindre les travaux de Xanthopoulou, Demourouti et Schaufeli (2007), lesquels affirment que la confirmation de l'autre est reliée aux besoins de reconnaissance de son sentiment d'efficacité personnelle (SEP) et aux sentiments de mieux-être ressentis envers soi. En ce sens, pour qu'une personne soit confirmée par l'autre, les besoins fondamentaux psychologiques (Deci et Ryan, 2002) peuvent être compris comme des besoins de reconnaissance (Xanthopoulou et al., 2007) de son « agir avec compétences » (Lecomte

et Savard, 2020) pour subvenir à ses besoins identitaires (c'est-à-dire être validé et accepté ainsi qu'être capable par soi-même de se nourrir, se vêtir, se loger, se divertir, se reposer, etc.).

On a vu que les manifestations du harcèlement rapportées par les trois participantes ont engendré des contraintes dans leur capacité à combler leur besoin de se sentir utile et efficace dans leurs rôles et leur besoin d'être validées, reconnues et confirmées dans la spécificité et la singularité de leur personne.

3.2 L'impuissance des participantes

À cet égard, d'un côté, les participantes n'avaient aucun pouvoir d'influence sur la manifestation du harcèlement et, de l'autre, elles n'arrivaient pas à trouver une manière de satisfaire leurs besoins fondamentaux (Deci et Ryan, 2008). Cet état d'impuissance se paye au prix de l'adaptation à un harcèlement et donc, paradoxalement, du sentiment qu'elles en sont responsables (Grebot, 2019; Hirigoyene, 2001).

Selon cette piste d'interprétation, on se rend compte qu'en replaçant la chronologie des émotions vécues par les trois participantes, celles-ci ont traversé les mêmes phases du harcèlement recensées par plusieurs auteurs et auteurs (Bilheran, 2009; Grebot, 2019; Hirigoyen, 2001; Leymann, 1996).²⁸ Comme en témoignent les résultats de l'analyse des données, les trois participantes ont rapporté quatre phases : 1) une phase à risque d'exposition, 2) une phase latente; 3) une phase d'exposition et 4) une phase de résolution du harcèlement. Ces quatre phases

²⁸Ces phases sont très similaires, bien que parfois expliquées différemment selon l'approche utilisée. La phase de séduction (facultative), la phase d'agression indirecte (rumeur, isolement, etc.), la phase d'agression directe sans intervention de la direction (vol, accusation piégée, etc.), la phase de destruction (départ en maladie, licenciement, etc.).

correspondent aux trois phases les plus connues du harcèlement. La première n'est pas incluse (une explication sera donnée dans les paragraphes suivants), bien que les résultats de l'analyse des données l'aient dévoilée. On peut lire : 1) une phase sur les micro-agressions invisibles ou considérées comme une période de conflit faisant partie de la vie normale, 2) une phase des manifestations du harcèlement et 3) les conséquences et la perte du lien d'emploi.

À ce sujet, Grebot (2019) précise que plusieurs recherches démontrent que 96 % des harcèlements sont soutenus par les gestionnaires et la direction. D'ailleurs, Bilheran (2009), Leymann (1996) et Marchand (2010) disent la même chose. De plus, on peut y voir un lien avec la dernière phase, qui se termine par la perte de l'emploi, comme l'ont vécu les trois participantes de cette étude. Par ailleurs, certaines auteures et certains auteurs (Bilheran, 2009; Grebot 2019; Hirigoyen, 2001; Leymann, 1993; Marchand, 2010) confirment cette rupture du lien d'emploi à la suite d'une plainte de harcèlement.

On remarque que la plupart des chercheuses et des chercheurs ne mentionnent pas la phase d'exposition à risque, alors qu'elle contient des états d'expériences subjectives relatives aux concepts de diffusion de soi et l'autre. Cette phase de fusion peut se traduire par une relation de séduction qui se met en place peu avant les manifestations du harcèlement. Sur ce plan, les trois participantes ont rapporté des événements agréables de fusion ou de paroles rassurantes juste avant de vivre le harcèlement. Dans la posture phénoménologique, cette phase de séduction est très importante, car elle correspond au processus d'identification qui a lieu lorsqu'une personne arrive dans un nouvel environnement. Dans un contexte de harcèlement, le processus d'identification

semble devenir dysfonctionnel. Il enclenche un phénomène de clivage du mouvement, maintien (M) ouverture (O), tel que vu ci-haut.

Dans un autre ordre d'idées, Dutton (2015) et Ouimet, (2008) mentionnent qu'il est possible qu'une intention malveillante puisse être la motivation initiale. Cependant, toutes et tous ces auteurs affirment qu'il est possible que le harcèlement émerge d'une incapacité à résoudre les tensions du conflit. Il semble que ces auteures et ces auteurs soient en accord avec le fait que l'émergence d'un harcèlement n'est pas uniquement due à un vice assumé par une personnalité perverse narcissique, mais pourrait être le résultat d'un conflit mal régulé. À l'opposé, certaines auteures et certains auteurs (Dutton, 2015; Hirigoyen, 2001; Ouimet, 2008; et Bilheran, 2009) penchent vers l'explication selon laquelle la personne instrumentalise ses relations pour répondre à son besoin narcissique. Mais d'autres (Grebot, 2019; Marchand, 2010; Leymann, 1996), au contraire, expliquent que l'incapacité à résoudre le harcèlement provient d'erreurs dans la chaîne des intervenantes et des intervenants qui tentent de résoudre la situation. Dussault (2014) de son côté croit que ces explications découlent de mythes, et qu'en fait le harcèlement découle d'une stratégie de survie d'un groupe dans un contexte de stress psycho-organisationnel du travail.

Ainsi, à partir de ces auteures et ces auteurs ainsi que des résultats de l'analyse des données, on extrapole et on avance une nouvelle interprétation des phases au cours d'un harcèlement comme étant : 1) une phase de sécurité d'emploi qui définit un contrat psychologique entre l'employeur et la travailleuse ou le travailleur; 2) une phase de motivation extrême de la travailleuse ou du travailleur, correspondant aux agressions indirectes, où le rôle, l'utilité et la réputation professionnelle sont atteints; 3) une phase de chocs cognitifs et d'états émotionnels en réponse aux

manifestations du harcèlement qui sont soutenues par la direction et souvent par les collègues de manière implicite, et 4) une phase de conscientisation du harcèlement qui mène à la rupture du lien d'emploi vécu à travers une expérience traumatique. Ces phases soutiennent un lieu psychologique, où le mouvement clivé ouvert (O) et maintien (M) émerge, mais où une conscience de soi et une conscience des manifestations du harcèlement émergent également.

Ainsi, on avance que la dynamique du mouvement, maintien-ouvert, des participantes présente un mouvement, maintien (M) et ouvert (O), clivé et désorganisé. En effet, comme on l'a vu, les participantes n'avaient aucun pouvoir d'influence sur leur contexte de harcèlement. On pourrait dire que tous les événements invalidants provoquaient une perturbation dans le sentiment d'identité : plus l'expérience est invalidante, plus la quête de sens s'enclenche et plus la perturbation déstabilise la cohésion interne de soi.

On peut voir qu'effectivement, les trois participantes ont déployé de grands efforts cognitifs et affectifs pour s'adapter. Comme on l'a observé dans les résultats, l'ensemble des efforts sont mis en place pour répondre aux exigences du contexte de harcèlement de l'emploi, ce qui correspond au mouvement ouverture (O). Dans ce mouvement d'ouverture (O), on a remarqué que les ressources « valeurs » et « aptitudes » sont mobilisées pour créer une réorganisation de la dynamique, mais sans articulée des liens externes. On pourrait y voir un processus de suraccommodation clivé, où les frontières entre le « je » et l'« autre » sont diffuse. L'objet du mouvement ouvert (O) s'inscrit dans les potentialités d'être autrement.

Comme on l'a vu précédemment, d'autres grands efforts ont été déployés pour délester la conscientisation des sensations physiques, cognitives et affectives de la tension ressentie. En

partant du principe selon lequel l'ensemble des dimensions de l'expérience subjectives sont interreliées, il est aussi possible d'étendre cette dénégation à l'ensemble des symptômes actionnés par le mouvement maintien (M) de la cohésion interne. Comme l'ont rapporté les participantes, elles ne se voyaient pas agir. Elles ne ressentaient pas les symptômes physiques puisqu'ils n'étaient pas portés à leur attention. Les participantes ont maintenu une rupture sensori-motrice de la conscientisation de la douleur, du désagréable, de la souffrance et de l'intolérable qui est ressentie par l'effacement du soi, au détriment de la conscientisation du harcèlement jusqu'au jour où elles en tombent malade : dépression, trouble d'anxiété, trouble d'adaptation, rupture de l'identité et, dans les pires cas, états suicidaires ou passages à l'acte.

En effet, on a remarqué que l'ensemble des mécanismes d'autoprotection des trois participantes étaient enclenchés. Par exemple, la ressource « intérêt », étant un des mécanismes d'autoprotection, a été démobilisée en raison de sa dénégation, ce qui a eu pour impact que les participantes n'ont plus la capacité de reconnaître leurs propres limites et d'être en mesure de distinguer le « ce qui est socialement acceptable » de ce qui ne l'est pas. On a constaté que les trois participantes ont toutes mentionné le flou cognitif qu'elles vivaient et le besoin d'avoir l'heure juste sur ce qu'elles vivaient. D'ailleurs, on retrouve ce discours dans l'ensemble de la documentation scientifique portant sur le vécu du harcèlement (Bilheran, 2009; Bowling et Beehr, 2006; Grebot, 2019; Hirigoyen, 2001; Leymann, 1996).

Qui plus est, les trois participantes avaient inconsciemment surexploité le potentiel de leur ressource « valeur » plus particulièrement celle rattachée à leur capacité d'altruisme, de conscience de l'autre et de conscience sociale, à savoir « prendre soin de » ou « être le bras droit de ». De

même, elles ont surexploité la ressource « aptitude » liée à leur capacité de collaborer, coopérer et travailler avec beaucoup d'efforts. En fait, elles ont mobilisé leurs ressources dans le but de faire face à un règlement de conflit sans risquer de perdre leur emploi et sans redéfinir les modalités d'ajustement des compétences. De ce fait, même si les trois participantes ont tenté de négocier (ce qui correspond à la deuxième stratégie de l'approche contextualisante, stratégie relationnelle, de Riverin-Simard et Simard (2004), elles n'ont pas pris le risque de perdre leur emploi au cours du harcèlement, ce qui les a contraintes à s'engager de plus en plus dans la stratégie de « changer pour se conformer » (Vachon, 2017). Par conséquent, elles s'éloignaient de la signification de leur emploi avec leur structure psychique et perdaient le sens d'elles-mêmes tout en maintenant la volonté de s'adapter au contexte du harcèlement.

Les participantes ont focalisé leur attention sur leur droit, sur le choc insupportable et sur la prochaine action qu'elles peuvent faire pour maintenir leur emploi tout en dénonçant la situation pour faire cesser le harcèlement. Ainsi, on remarque que les trois participantes, au bout du rouleau, ont non seulement déstabilisé leurs ressources sans en avoir conscience, mais elles les ont également démobilisées et enfermées dans une cause plus grande qu'elles-mêmes.

Pour terminer, la cause n'est jamais entendue. En effet, les participantes ont toutes rapporté leur indignation face à l'injustice et au coût de cette expérience. Elles ont été confrontées à choisir de perdre ou de perdre encore plus.

À cet égard, on retient que les deux participantes ayant bénéficié d'un accompagnement spécialisé en matière de harcèlement présentent une conscientisation plus étendue de ce qui s'est passé incluant une conscientisation de leurs compétences. En contrepartie, elles présentent

également un discours sur elles-mêmes qui est situé et orienté. Dans cette même veine, il est intéressant de mentionner que les travaux de Grebot (2006, 2008; Grebot et Olivier, 2018) démontrent des résultats probants lorsqu'un traitement de dévictimisation et de reconstruction cognitive est offert aux travailleuses et aux travailleurs ayant vécu un harcèlement. D'autre part, on reconnaît que la reconstruction cognitive soutient la réflexion du projet professionnel, ce qui permet à la personne de reprendre confiance en elle. La personne reconstruit ainsi sa connaissance de soi et ses compétences dans une compréhension psycho vocationnelle lui permettant de traverser une phase d'imprévisibilité (Riverin-Simard et Simard, 2004) sur le plan de son développement de carrière et d'employabilité (Lecomte et Savard, 2020).

En conclusion, comme on l'a vu, à mesure que les exigences des gestionnaires ou des collègues de travail augmentaient, les participantes ajustaient leurs compétences pour s'adapter et elles le faisaient jusqu'à dépasser le seuil de leur tolérance psychique. Leurs efforts ne réussissaient jamais à satisfaire les exigences externes. On pourrait ainsi dire que dans ce mouvement maintien (M), elles s'appuyaient davantage sur des espoirs et faussement croire qu'elles étaient soumises uniquement à leurs propres enjeux psychologiques et socioprofessionnels. Qui plus est, comme on l'a vu, les participantes ont eu recours simultanément au mouvement d'ouverture (O). Elles mobilisaient leurs efforts dans leurs convictions personnelles associées à l'expérience de vivre une injustice. Elles ont focalisé leur attention pour combattre cette injustice et à être prêtes à entamer un dialogue pour réguler leur situation, dialogue qui leur a toujours été refusé.

Ainsi, on avance que les trois participantes étaient dépendantes des ressources externes et prisonnières d'espoirs qu'elles avaient cultivés dans leurs relations avec leur gestionnaire, leurs

collègues ou avec leurs représentants syndicaux. Elles s'attendaient implicitement à recevoir une protection de la part de ces personnes. Ces espoirs sont ancrés dans leur système de croyances (« si je fais des efforts, je vais être récompensée ») et dans leur système de valeurs (« je suis une personne..., alors je dois ou je ne peux pas... »). En outre, les leures validaient ainsi l'histoire de leurs schémas cognitivo-émotivo-comportementaux.

Les manifestations du harcèlement, issues des bris du contrat social, ont été vécues comme une injustice contre laquelle les participantes ressentaient un droit légitime de se battre, tout en s'efforçant d'écartier les risques de perdre leur emploi. En ce sens, on a vu que les participantes cristallisaient leurs modes d'interactions relationnelles dans le champ du combat-ajustement contre l'adversaire, mais également dans le discours dénonçant être une victime d'une injustice, tout en se positionnant comme étant la personne honnête, de bonne foi et demeurant fidèle à ses valeurs, à sa conception interne du soi. La cohésion interne de la travailleuse ou du travailleur était par conséquent déstabilisée au gré de ce discours cherchant à s'adapter au contexte du harcèlement.

En parallèle, on a vu que la structure de cohésion interne se déstabilise progressivement avec le temps tout en supprimant les mécanismes de défense psychique, les relayant dans un univers de dénégation. On a vu aussi que les mécanismes d'autoprotection peuvent s'exprimer en dehors de la conscience, donc à l'insu de ce que la personne conscientise pour s'ajuster dans son environnement. On a pu voir apparaître des mécanismes d'autoprotection sur l'ensemble des dimensions de l'expérience subjective des trois participantes. Les manifestations du harcèlement, combinées aux besoins réels d'expression de soi et au maintien d'emploi, actionnent un ensemble de réponses répétitives et paradoxales. Par exemple, les trois participantes ont mentionné avoir eu

des comportements obsessifs et dissociatifs, agressifs et soumis. C'est dans ces paradoxes qu'était actionné l'ajustement des compétences dans un contexte de harcèlement au travail.

On guise de conclusion, on s'est appliqué à fournir une explication du mouvement, maintien (M) ouverture (O) clivé et chaotique que les participantes ont vécu : 1) l'état de stress, 2) l'état d'obsolescence professionnelle et 3) l'état de traumatisme.

3.2.1 L'état de stress des participantes

On s'est donc attardé au processus de l'épuisement psychologique au travail lié aux risques psychosociaux du travail de Chapelle (2016), puisque ce modèle repose sur la prémisse du stress défini comme une tension exerçant une pression sur la relation d'équilibre entre la personne et son contexte. Par ailleurs, il semblerait que le fait de considérer la tension émergeant du harcèlement comme un processus d'épuisement serait innovateur, comme Chapelle le précise :

Il existe sans doute d'autres processus d'épuisement non encore décrits, soit qu'ils soient inclus dans ceux qui existent actuellement (et le côté extensif de l'inclusion de tout épuisement comme burnout nous apparaît préjudiciable), soit que leur apparition n'est pas encore repérée car le nombre de sujets touchés est limité. Il serait par exemple intéressant d'observer certains facteurs de risques psychosociaux du travail, comme les notions de violences et de harcèlement afin de voir si un processus spécifique intervient (p. 6).

En fait, Chapelle explique que, dans l'évolution du modèle de stress de Selye²⁹, il est possible de « décrire des processus incluant des stressseurs professionnels (facteurs de risques psychosociaux du travail) auxquels sont confrontés les salariés amenant à des stress chroniques avec un ensemble de symptômes particulièrement large » (p. 6). Ainsi, on pourrait dire que le processus d'épuisement professionnel de la personne associé à un harcèlement psychologique au travail cause une déstabilisation de la dynamique des ressources de la personne.

3.2.2 *L'état d'obsolescence professionnelle des participantes*

Sous un autre angle, on se réfère aux travaux de Lamarche (2006) et Limoges (2001) qui, à partir du paradigme du maintien en emploi développé par Limoges, ont nuancé ce qui définit les contours de l'épuisement professionnel. En effet, Lamarche a identifié statistiquement le processus de l'expérience du maintien en emploi des travailleuses et des travailleurs. Mais, en contrepartie, elle mentionne que l'expérience du non-maintien en emploi n'est pas statistiquement claire. En fait, elle précise que le non-maintien en emploi engendré par un épuisement (ce que Limoges résume dans son expression « trop tenir-prise ») est plus clair statistiquement que le non-maintien en emploi engendré par une démission psychologique (ce que Limoges résume par l'expression « trop lâcher-prise »). De plus, Lamarche précise qu'entre les deux processus expérientiels du non-maintien, « trop tenir-prise » et « trop lâcher-prise », il semble y avoir un troisième processus expérientiel. C'est à partir de ces constats que Vachon (2017) a produit sa thèse et cerné le processus expérientiel de l'obsolescence professionnelle comme expérience de non-maintien à l'emploi du « trop-lâcher-prise ». Comme Lamarche (2006), Vachon (2017) mentionne qu'il existe

²⁹ Selye est le père du concept du stress.

un autre processus de l'expérience du non-maintien en emploi qui n'est ni celui de l'obsolescence professionnelle ni celui de l'épuisement professionnel.

En plus, Vachon (n/d) renchérit en expliquant qu'elle a remarqué que les sujets de sa recherche, vivant une tension relationnelle avec leur supérieur immédiat, étaient davantage dans un état de mal-être, ce qui a amené l'auteure à se questionner sur les liens entre le phénomène de l'obsolescence professionnelle et l'expérience de vivre un harcèlement psychologique au travail. En effet, elle précise que ces sujets étaient ceux qui utilisaient davantage des stratégies en mobilisation des compétences associées à la zone de l'obsolescence professionnelle, selon la taxonomie en mobilisation des compétences (Vachon, 2017).

Compte tenu de ce qui précède et des constats faits à partir de l'expérience des participantes, on pourrait penser que le phénomène de l'obsolescence professionnelle est fabriqué, volontairement ou non, selon les enjeux (politiques, économiques, structurels, etc.) de l'organisation, avec la mise en place du harcèlement psychologique au travail.

3.2.3 L'état de traumatisme des participantes

Une dernière piste d'interprétation est celle de l'état de traumatisme présent chez les participantes. Comme on l'a vu, le harcèlement se manifestant par une logique de transgression (des règles, des lois et des conventions sociales). La personne qui vit un harcèlement n'a pas accès aux informations explicites provenant de son contexte de harcèlement. Elle n'y a pas accès car les acteurs du contexte ne l'informent pas. Ainsi, en plus de ne pas être valorisée et reconnue dans ses compétences, la personne est mise devant un contexte où elle n'arrive pas à distinguer le vrai du

faux, ce qui semble provoquer un clivage. Comme les participantes l'ont rapporté, d'un côté, cet état de traumatisme amène la personne à justifier les actions de la personne qui l'agresse et, de l'autre, elle met en place des changements pour s'adapter à ce contexte dans lequel elle n'arrive pas à conscientiser l'impact induit par les transgressions sur sa personne. D'ailleurs, ces auteures (Belhira, 2009; Grebot, 2019; Hirigoyen, 2001) utiliseront l'expression que la victime est sous l'emprise, ce qui rappelle le fonctionnement du processus de l'effraction psychologique (Sironi, 2018) où l'agresseur sidère sa victime. En effet, Belhira (2009) et Grebot (2019) évoquent la sidération cognitive comme élément initiateur de la déstabilisation. Elles soulignent les liens qui existent entre la sidération et les symptômes du trouble de stress post-traumatique, ce qui les amène à dire que le harcèlement cause un traumatisme émotionnel. Sironi (2018) en parle plutôt en termes de traumatisme intentionnel.

On peut voir comment les changements que les participantes ont mis en place les engageaient de plein gré, et paradoxalement à leur insu, à endosser la responsabilité des agressions qui les affectaient. On pourrait dire que les contours de leur cohésion interne en sont même devenus perméables. C'est-à-dire que les informations perçues et provenant de leur contexte influencent la stratégie de mobilisation des ressources propres pour s'adapter, mais les personnes se heurtent continuellement à une invalidation systématique provenant de leur contexte. Cette expérience d'invalidation semble avoir le même impact que l'expérience de l'effraction psychique, où la personne est dénuée de sa structure psychique et placée dans un abîme d'elle-même. Elle est responsabilisée de son malheur.

Dans le cas du harcèlement, il semble que l'on pourrait dire que la non-validation et « l'anti-reconnaissance » perpétuelle agissaient comme une effraction psychologique sur la personne, créant des sidérations cognitives et des clivages psychologiques. En effet, le concept de l'effraction psychique permet peut-être de mieux comprendre comment les participantes ont actionné un mouvement, ouverture (O), strict, enclenchant ainsi des mécanismes d'autoprotection inefficaces, alors qu'elles se retrouvaient dans un contexte de menace à la cohésion interne.

Pire, il semble plausible de dire que les participantes ont engagé simultanément des mouvements clivés, maintien (M) et ouverture (O), enclenchant des mécanismes d'autoprotection chaotiques. Ce mouvement renvoie à l'espoir, en lequel les participantes ont cru, et au désespoir de voir que rien aboutit, rien ne se règle. On pourrait dire que le mouvement, maintien-ouverture (M-O), enclenchant les mécanismes d'autorégulation semble avoir contribué au sentiment de désespoir, de confusion de soi, d'anxiété, de somatisation de divers problèmes de santé et de comportements désorganisés.

C'est dans ce raisonnement du concept d'effraction psychologique que l'on peut peut-être mieux saisir comment les manifestations du harcèlement en arrivent à démobiliser les ressources personnelles des participantes.

4. LA DISCUSSION GÉNÉRALE

Pour terminer, on propose dans un premier temps une discussion générale où l'on présente un portrait global de la dynamique de l'ajustement des compétences en contexte de harcèlement

psychologique au travail et, dans un deuxième temps, une représentation schématique de l'ajustement des compétences dans ce contexte.

4.1 **Le portrait global de l'ajustement des compétences**

Le portrait global de l'ajustement des compétences au cours d'un harcèlement psychologique au travail peut s'expliquer comme un phénomène humain naturel. Il vise à maintenir la cohésion interne de la structure psychique, étant donné l'impossibilité et l'incapacité réelle à faire face aux manifestations du harcèlement. En ce sens, comme on l'a vu, l'ajustement des compétences, dans un contexte de harcèlement psychologique, est un processus de démobilisation des ressources de la personne dans un contexte d'emploi qui a progressivement de moins en moins de sens pour les travailleuses qui le vivent. Elles vivent une rupture tant sur le plan du contrat social que sur le plan de la signification de soi, rupture qui, paradoxalement, contient une charge identitaire associée à ces leurre les maintenant dans le harcèlement.

La personne utilise alors des modalités d'ajustement de ses compétences pour composer et faire face à l'expérience subjective pluridimensionnelle vécue dans le contexte du harcèlement. Ces modalités ne sont pas toujours conscientes et volontaires; elles sont actionnées la plupart du temps de manière automatique. En fait, la personne est rarement consciente des raisons de leur activation ou de leur fonction.

La prise de conscience peut ne jamais émerger ou, du moins, peut prendre un temps considérable à émerger. On peut comprendre que, lors de la période d'ajustement des compétences dans un contexte de harcèlement, la travailleuse est incapable de se regarder elle-même. En fait,

on interprète que les agents stressés liés au harcèlement sont si grands que des mécanismes de suppression se mettent en place. Dès lors, la personne perd sa capacité à ajuster ses compétences en tenant compte de l'imprévisibilité, du chaos et de la complexité des enjeux organisationnels liés au contexte global de son emploi. En effet, dans ce cas de figure, elle va chercher à maintenir sa cohésion interne. Mais, en même temps, le processus d'effraction psychologique va inciter la personne à mobiliser ses ressources pour s'adapter au harcèlement, ce qui engendre une complexité entremêlant le vrai et le faux. Par conséquent, la personne n'arrive plus à se mobiliser à partir de son projet d'emploi; elle le fait bien plus à partir de l'effraction psychologique. C'est en cela que les enjeux psychologiques, socioprofessionnels et organisationnels (psychosocio-organisationnels) s'entremêlent. En effet, la personne s'ouvre aux informations que la personne qui l'agresse lui permet de voir, puis, à l'inverse, elle cherche à se protéger et à se défendre de manière simultanée. C'est dans ces mouvements maintien-ouverture (M-O) clivés et chaotiques que la personne va finir à la fois par s'enfermer dans son histoire et dans ses schémas émotivo-cognitivo-comportementaux.

On en vient à croire que la travailleuse ou le travailleur arrive difficilement à entreprendre une démarche interne afin de conscientiser l'impact des manifestations du harcèlement sur ses enjeux socioprofessionnels. Ce qui a pour effet de faire jaillir des émotions où l'indignation se mêle aux sentiments d'imposture, d'impuissance, de culpabilité, de honte et de tristesse.

On croit que cette combinaison de réalité interne et externe mène à la démobilisation des ressources de la personne, ce qui enclencherait un processus d'autodésorganisation de la cohésion de soi. On croit aussi que cette prise de conscience nécessite un accompagnement spécialisé.

En somme, il est possible de dire que les modalités d'ajustement des compétences ont une fonction adaptative visant le rétablissement : 1) de la sécurité de la personne, ce qui inclut la régulation des six dimensions du vécu de la personne, et 2) de l'homéostasie, en restaurant un niveau confortable de fonctionnement ou en retournant au niveau de fonctionnement de base. Ainsi, les mécanismes d'ajustement des compétences sont des éléments essentiels de la capacité à se créer, de manière autogérée et autogouvernée. Par conséquent, le potentiel d'efficacité dépendrait de la conscientisation d'un projet d'emploi significatif en mobilisant des compétences ajustées au contexte, entre autres définies par : 1) le degré d'attachement de ses enjeux socioprofessionnels à l'environnement, 2) l'absence de vulnérabilité relative au temps de vie, 3) la mobilisation des ressources de la personne, et 4) la disponibilité des mécanismes d'autoprotection.

Cependant, en ce qui a trait à la sécurité d'emploi, on constate que les enjeux psychologiques et socioprofessionnels sont plus spécifiquement liés aux dimensions relationnelles, cognitives et affectives de l'expérience subjective. Les enjeux semblent ainsi associés aux relations interpersonnelles (réputation), à la reconnaissance de son rôle et de son utilité ainsi qu'à la reconnaissance de son efficacité au travail (reconnaissance instrumentale et psychosociale), ce qui rappelle les trois besoins fondamentaux de Deci et Ryan (1985, 2002 2008). On peut citer l'exemple d'une personne qui possède une assurance-salaire; celle-ci aura un enjeu de moins rattaché à son emploi. À l'opposé, une personne qui conçoit son lien d'emploi dans une stratégie analogique (Riverin-Simard et Simard, 2004) aura de grandes chances de ressentir une dépendance envers son lien d'emploi au cours d'un harcèlement, ce qui peut avoir pour effet d'augmenter le sentiment de dépendance envers l'organisation, mettant en même temps ses enjeux psychologiques

et socioprofessionnels à risque de s'insérer dans un contexte de harcèlement psychologique au travail.

L'absence de vulnérabilité relative au temps de vie dans lequel la personne se trouve au moment où le harcèlement prend place se traduit par une période difficile dans sa vie privée ou sa vie professionnelle (par exemple, une période de divorce, l'intégration à un nouvel emploi, une restructuration organisationnelle, etc.).

La quantité, la qualité, l'étendue et la plasticité des ressources personnelles et environnementales disponibles à la personne renvoient à la capacité réelle de la personne à répondre aux exigences de l'emploi. En ce sens, une révision du projet professionnel aligné avec une conscientisation du contexte peut se révéler utile. Surtout s'il est combiné à une évaluation *in situ* ou subjective des facteurs de risque psychosociaux du travail révélant une atteinte à la sécurité et à la santé de la personne, ce qui diminue l'efficacité des réponses d'adaptation.

La nature, la variété et la souplesse des mécanismes d'autoprotection qui sont disponibles pour mobiliser les ressources représentent la somme des trois potentiels d'efficacité précédents. En d'autres mots, plus la personne conscientise son projet professionnel, plus elle aurait la capacité d'agir avec compétences sur ses enjeux socioprofessionnels, et plus la personne se sentira en confiance de négocier son projet d'emploi pour répondre à ses besoins fondamentaux (Deci et Ryan, 2008).

On s'est rendu compte que les enjeux psychologiques et socioprofessionnels mis en jeu par les participantes sont éveillés par l'effraction psychologique produites par les transgressions

morales ayant lieu dans ce contexte de harcèlement. Les participantes ont en effet dit comment elles résistaient et cherchaient à la fois à s'adapter. En d'autres mots, elles enclenchaient à leur insu un processus de démobilisation des ressources associé aux manifestations du harcèlement, pour à la fois y résister et s'y adapter. Cette démobilisation des ressources déclenche ainsi une chaîne de micro-ajustements des compétences de la personne.

Selon notre interprétation, on considère que la démobilisation des ressources dans le contexte d'un harcèlement est un processus renforçant le sentiment d'emprise de la personne. On pourrait dire que, plus la menace de la cohésion interne s'établit sur le fonctionnement paradoxal du mouvement maintien-ouverture lié au harcèlement, plus les mécanismes d'ajustement auront pour fonction de nier les enjeux psychologiques et socioprofessionnels de la personne qui se sent victime. En ce sens, la désorganisation vécue par les participantes résulte d'un processus d'autodésorganisation de la cohésion de soi.

4.2 La représentation schématique de l'ajustement des compétences

Enfin, on présente un schéma intégratif du processus d'ajustement des compétences des travailleuses et des travailleurs au cours du harcèlement psychologique au travail avec la Figure 4 présentée à la page suivante.

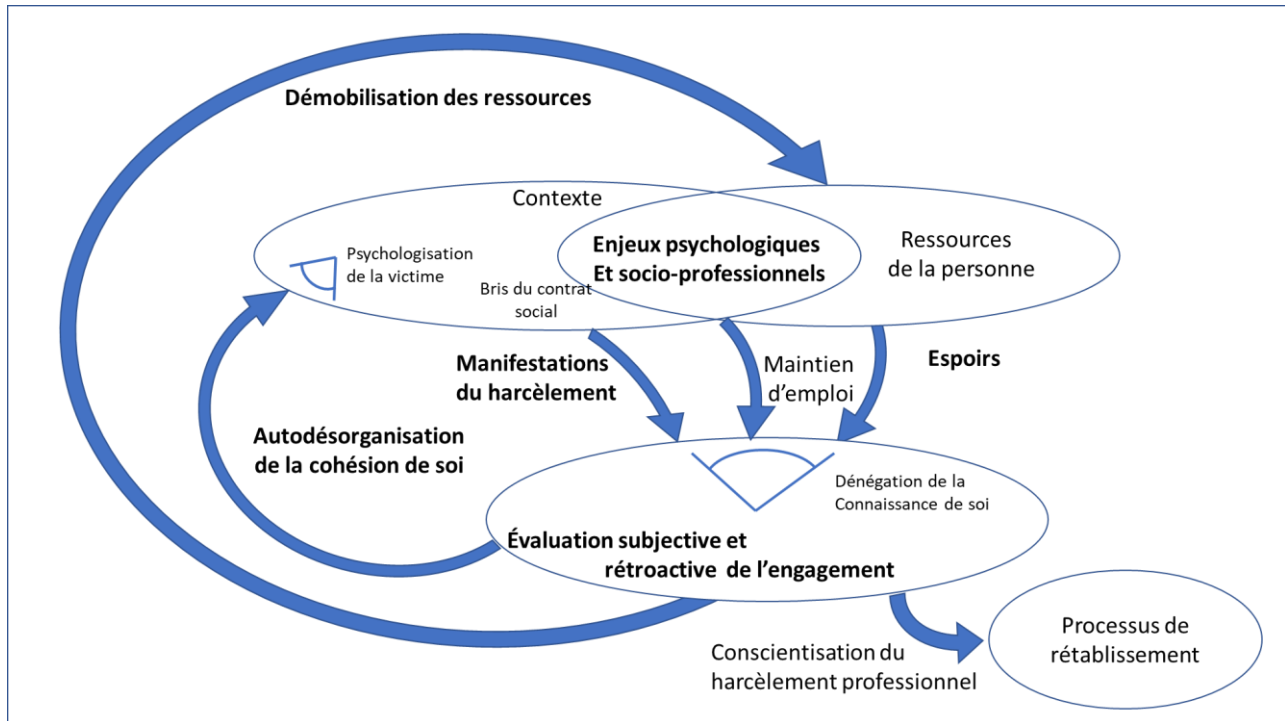


Figure 4. Représentation de l'ajustement des compétences dans un contexte de harcèlement psychologique au travail

Le schéma est composé des 4 dynamiques : 1) la dynamique des manifestations du harcèlement, 2) la dynamique des enjeux socioprofessionnels, 3) la dynamique de la mobilisation des ressources et 4) la dynamique de l'évaluation subjective et rétroactive de l'engagement.³⁰

La dynamique des *manifestations du harcèlement* – Elle est issue de la description qui témoigne de l'évolution, historique et actuelle, des facteurs de risques psychosociaux du travail rapportés par la personne vivant le harcèlement psychologique au travail.

³⁰ Dans le texte suivant, les termes en italiques correspondent au concept présenté dans la figure 4-Représentation de l'ajustement des compétences au cours du harcèlement psychologique au travail.

La dynamique des enjeux psychologiques et socioprofessionnels – Elle est engendrée par la contextualisation des ressources et des limites de la personne en interaction avec les caractéristiques du contexte de son emploi, et ce, dans le but de poursuivre son développement de carrière et d'employabilité. Elles réfèrent aux *ressources personnelles* et environnementales, présentes et conscientisées, ainsi qu'à l'historique de l'expérience subjective pluridimensionnelle de la personne.

La dynamique de la démobilisation des ressources – Elle témoigne du fonctionnement de la mobilisation des ressources, lesquelles enclenchent les éléments mécaniques du processus d'ajustement, qui se démobilisent. Ce mouvement témoigne des intentionnalités, inconscientes ou conscientes, des choix d'actions et d'interactions mis en œuvre pour composer avec son *maintien d'emploi*, ou du développement de sa carrière et de son employabilité dans le *contexte* du harcèlement professionnel caractérisé par un *bris du contrat social*.

La dynamique des ressources représente la mobilisation des ressources en réponse à l'expérience subjective pluridimensionnelle liée à la *conscientisation du harcèlement* et aux ressources de soutien des tiers spécialistes-aidants, qui renvoient à l'issue positive ou négative de la mobilisation. Si cette dynamique résulte du potentiel d'efficacité du processus d'autoorganisation des mécanismes d'autoprotection, elle témoigne du déroulement de l'adaptation et du *processus de rétablissement* de la stabilité d'un ensemble de structures psychiques issues de la cohésion interne de la personne. À l'opposé, si la dynamique témoigne des *leuvres* (créant l'espoir) qui déstabilisent la structure psychique et démobilisent les ressources de la personne, alors le processus d'ajustement des compétences, est soit non complété, soit activé

dans un processus de démobilisation des ressources personnelles et environnementales de la personne, ce que l'on observe comme étant un phénomène d'*autodésorganisation de la cohésion interne*.

Dans ce dernier cas, la perturbation induite par le système dynamique du *contexte* du harcèlement d'emploi engendre des mouvements de déstabilisation de la dynamique de l'organisation des ressources de la personne. En d'autres mots, la personne poursuit alors une quête de soi pour donner un sens à cette expérience subjective du harcèlement; pouvant aller jusqu'à la quête d'accomplir quelque chose de plus grand que soi.

La dynamique de l'évaluation subjective et rétroactive de l'engagement - *L'évaluation subjective et rétroactive de l'engagement* par la personne vivant un harcèlement témoigne du potentiel d'efficacité de l'adaptation relative aux objectifs identifiés et associés selon les quatre stratégies de l'approche contextualisante. C'est en quelque sorte les orientations du plan de travail que la personne crée pour définir son projet d'emploi, dans le maintien d'emploi et de développement de sa carrière et de son employabilité, selon l'affect de l'expérience vécue.

L'ajustement des compétences sera alors plus prééminent et peut conduire à des conséquences de l'ordre du harcèlement ainsi qu'à des *enjeux socioprofessionnels* jamais entendus, reconnus et respectés. Dans ce cas, la personne, au cours du harcèlement professionnel, tentera naturellement de supprimer ses tensions internes. Alors, toutes ses expériences subjectives pluridimensionnelles se trouveront en dehors de sa conscience et cette dernière se situera naturellement dans un processus de *démobilisation de ses ressources*, tandis que la personne sera *psychologisée*.

CONCLUSION

Dans cette conclusion, on aborde les limites de la recherche. Par la suite, on tente d'expliquer en quoi cette étude apporte un nouvel éclairage. D'abord, en précisant les différents aspects de l'étude ayant permis de répondre aux trois objectifs spécifiques de cette recherche. Ensuite, on effectue un tour d'horizon présentant les ajouts théoriques contribuant à mieux comprendre le vécu des trois participantes. Un dernier point est présenté en résumé; il porte sur les retombées de la recherche sur le plan de la pratique des conseillères et des conseillers en orientation. Pour terminer, on propose quelques pistes de recherches futures.

1. LES LIMITES DE LA RECHERCHE

La nature qualitative de l'étude fournit des données sur les significations, les émotions et les perceptions liées au souvenir d'une expérience de vie. Ainsi, l'une des limites de l'observation de l'ajustement des compétences proviendrait du fait que les données sont une reconstruction du passé et non une restitution de ce qui s'est passé. Voilà qui constitue l'un des biais à prendre en compte lors de l'interprétation. Les biais possibles peuvent être l'exagération de la trace émotionnelle, l'anachronisme des événements ou encore son lissage. Pour limiter ces biais, l'étude ciblait initialement des sujets dont le dossier de plainte en harcèlement psychologique au travail était fermé depuis moins d'un an et, idéalement, depuis moins de 6 mois. Mais, compte tenu de la difficulté du recrutement, ce critère a été élargi. De ce fait, la cristallisation du souvenir induisant des biais est également augmentée.

De plus, deux des trois participantes ont été accompagnées par l'organisme G.A.I.H.S.T., ce qui est également un facteur qui pourrait induire des biais puisque toutes les deux ont pu assimiler les éléments de souffrance selon une explication construite avec une personne intervenante. En effet, les témoignages de ces deux participantes présentent à ce titre quelques similitudes.

Un autre biais possible est celui qui provient de la chercheuse; celle-ci a pris soin de maintenir une distance émotionnelle pour assurer l'étude du phénomène observé. Comme le précisent Bujold et Gingras (2000), il s'agit « d'observer sans en être participant » (p. 384), ce qui a pour effet d'assurer la crédibilité scientifique du travail ainsi que la notion de transférabilité de l'étude.

Pour terminer, une limite importante de cette recherche se situe dans le critère de la validité scientifique par l'approche inductive du « Design phénoménologique » (Christensen et Brumfield, 2010). D'abord, le petit échantillon de trois sujets ne permet pas de tirer de généralité. Ensuite, on note la présence d'une dépendance de cette méthodologie envers les connaissances de la chercheuse et, inversement, envers ses biais. En d'autres mots, la validité de cette approche repose la capacité de saisir la congruence de l'expérience subjective des participantes avec les écrits de la documentation scientifique afin d'ouvrir à une réflexion sur les concepts et les théories relatives au phénomène étudié.

2. UN NOUVEL ÉCLAIRAGE SCIENTIFIQUE

Selon la compréhension contemporaine, on retient que le harcèlement psychologique, ou tout autre harcèlement incluant la forme sexuelle, est une violence considérée comme un phénomène social reconnu internationalement. Ce phénomène traverse donc les frontières, les cultures et le temps. Cependant, cette étude a mis en lumière le fait que le harcèlement psychologique reste méconnu à plusieurs égards. Dans cette section, on résume d'abord en quoi cette étude répond aux trois objectifs spécifiques de la recherche et, ensuite, on présente les ajouts théoriques apportant un nouveau regard sur la travailleuse vivant un harcèlement.

2.1 Les réponses aux trois objectifs de l'étude

Plus spécifiquement, cette étude permet de répondre aux trois objectifs spécifiques de la recherche. On rappelle que les objectifs portent sur l'identification de comment se présente 1) l'expérience subjective pluridimensionnelle, 2) la mobilisation des ressources personnelles et environnementales et 3) le mouvement, maintien-ouverture (M-O), qui enclenche des mécanismes d'autorégulation et d'autoprotection des travailleuses et des travailleurs en contexte de harcèlement psychologique au travail.

On a vu que le harcèlement, vu sous cet angle et compte tenu des résultats de l'étude, est vécu par les participantes dès qu'une pression extérieure (stresseur organisationnel au travail) semble faire levier sur au moins des enjeux psychologiques et socioprofessionnels (stresseur psycho-organisationnel au travail) des participantes. En ce sens, cette étude ouvre des nouvelles interprétations laissant comprendre que des vulnérabilités préexistantes pourraient ne pas être la cause préexistante ayant mené à vivre un harcèlement. Ainsi, il semble vrai de dire que si chacun

possède des enjeux psychologiques et socioprofessionnels, toute personne serait alors à risque de vivre un harcèlement psychologique au travail.

Or, deux écoles de pensées s'opposent. Encore une fois, au sujet des explications entourant le harcèlement psychologique au travail, certains l'expliquent par l'instrumentalisation des ressources pour un besoin narcissique de la travailleuse ou du travailleur (Bilheran, 2009; Dutton, 2015; Hirigoyen, 2001; Ouimet, 2008). D'autres trouvent l'explication dans des erreurs de la chaîne des intervenantes ou des intervenants cherchant à résoudre la situation (Grebot, 2019; Leymann, 1996; Marchand, 2010). En d'autres termes, aucune réponse n'est encore apportée par les écoles de pensée à la question de savoir si le comportement est la résultante de traits de personnalité fixes ou s'il est la résultante de la constante réorganisation des ressources dynamiques vis-à-vis du contexte.

D'autre part, les recherches ne rendent pas compte des raisons du cheminement ni du vécu expérientiel d'une personne vivant un harcèlement psychologique au travail. Or, notre étude jette un regard sur des situations de harcèlement psychologique au travail en adoptant l'angle de la mobilisation des mécanismes de l'ajustement des compétences, des ressources personnelles et des ressources environnementales de personnes vivant un harcèlement psychologique au travail.

Cette étude permet d'entrevoir que la valeur de l'expérience des participantes témoigne de l'importance de ce type de recherche exploratoire. L'analyse du vécu des trois participantes a montré que la régulation d'une situation de harcèlement psychologique au travail semble bénéficier de cette reconnaissance et compréhension systémique du vécu de la personne. On a identifié 7 constats sur lesquels l'ajustement des compétences des travailleurs semblent

s'articuler : 1) La croyance des participantes en la valeur morale de l'organisation, 2) L'insécurité d'emploi des participantes et la banalisation du harcèlement par l'organisation 3) Les enjeux psychologiques et socioprofessionnels des participantes, 4) Le sentiment de responsabilité des participantes, 5) L'engagement stratégique pour le maintien de la cohésion interne des participantes, 6) L'espoir des participantes et 7) L'état d'impuissance des participantes

Selon la perspective intégrative en développement de carrière et d'employabilité, le constat portant sur les enjeux psychologiques et socioprofessionnels propres aux participantes ainsi que le mouvement de maintien-ouverture enclenché pour le résoudre permettent de réaliser que l'interprétation du processus d'autodésorganisation de la cohésion interne s'effectue dans le contexte d'un harcèlement, du fait de l'effraction psychologique qui est induite initialement à l'insu de la personne. Le bris du contrat social (les transgressions sociales, les incivilités et les abus de pouvoir) est nié collectivement, ce qui affecte d'autant plus les travailleuses ou les travailleurs sur le plan de la santé et sécurité psychologique au travail. Avec une telle connaissance, on peut imaginer comment l'intervention rapide de tiers spécialistes aidants dans un contexte de harcèlement pourrait atténuer l'expérience traumatisante à court, moyen et long terme.

Cette étude avait pour objectif d'ouvrir de nouveaux terrains de recherche et non de trouver la réponse aux questions en suspens. Elle a permis de mettre en lumière l'utilité d'engager de nouvelles études s'inscrivant dans l'un des paradigmes suivants : phénoménologique, systémique ou intégratif. Ces paradigmes sont à même de fournir un éclairage sur des processus en tant que phénomènes naturels de dysfonction. De telles études apporteraient des éléments soutenant de nouveaux « traitements » ou de nouvelles pratiques pour la communauté des professionnelles et

professionnels du domaine de la relation d'aide en santé mentale et ressources humaines (DRSMRH). Voilà qui constituerait une nouvelle manière pour ces tiers aidants-spécialistes, qui jouent ce rôle à l'interne ou à l'externe de l'organisation, étant d'accompagner les personnes à composer avec leurs enjeux socioprofessionnels, c'est-à-dire de les accompagner dans leur développement de carrière et d'employabilité. En ce sens, la pratique des tiers professionnels aidants en milieu organisationnel deviendrait une évidence de plus en plus fondée sur les connaissances scientifiques.

2.2 Les ajouts théoriques

Cette étude pourrait apporter un éclairage sur l'ajustement des compétences des travailleuses dans un contexte de harcèlement. D'abord, en envisageant les enjeux psychologiques et socioprofessionnels de ces personnes comme faisant partie de la vie, au même titre que les facteurs organisationnels liés au harcèlement. Pour chacune des entités, que ce soit l'entité « travailleuse/travailleur » ou « organisation », ces enjeux psychosocioprofessionnels et organisationnels peuvent être identifiés et mis à contribution dans un projet commun favorisant autant la personne que l'organisation. En ce sens, la responsabilité ne serait plus recherchée. On se situerait alors dans une vision fondée sur le respect s'inscrivant dans un dialogue acceptant l'« imprévisibilité » (Riverin-Simard et Simard, 2004) tout en modérant l'« imperfection de la vie » (Legault, 2011) pour trouver à la fois une entente mutuellement satisfaisante et un traitement au contexte du harcèlement psychologique au travail.

C'est dans cette perspective systémique qu'on peut traiter, le plus rapidement possible, mais aussi à long terme, la situation qu'il devient intéressant de mieux déceler, soit comment la

travailleuse et le travailleur peuvent ajuster leurs compétences au cours d'un harcèlement. On a constaté que l'ajustement des compétences dans un contexte d'un harcèlement relève de quatre thèmes, dont trois (le maintien d'emploi, la conscientisation du harcèlement et le projet professionnel) permettent de construire un pouvoir d'agir sur un seul thème (le bris du contrat social). On a aussi constaté que les trois participantes mobilisaient des compétences correspondant à la fois aux registres de la deuxième stratégie de l'approche contextualisante de Riverin-Simard et Simard (2004). En ce sens, les travailleuses et les travailleurs, dans un contexte de harcèlement psychologique au travail, présenteraient des critères d'obsolescence professionnelle (Vachon, 2017). Les trois participantes ont d'ailleurs en commun une stratégie de « Changer pour se conformer » (Vachon, 2017), ce qui peut être mis en relation avec la dimension « ouverture » du test psychométriques NÉO-PR-3 commun aux travailleuses et aux travailleurs vivants et ayant vécu un harcèlement (Grebot, 2008).

L'exploration de la documentation scientifique a permis de fournir trois interprétations de l'enclenchement des mécanismes d'autoprotection. On cite le processus d'épuisement professionnel, correspondant aux états réactionnels du stress liés au contexte de harcèlement (Chapel, 2016) et le processus expérientiel d'obsolescence professionnelle (Vachon, 2017). Par ailleurs, Vachon (2017) précise que ces deux processus, celui de l'épuisement et celui de l'expérience d'être aux prises avec une obsolescence professionnelle, mènent à un état d'obsolescence professionnelle. Puis, le processus expérientiel de l'effraction psychique (Sironi, 2018) correspond à l'état traumatique pour lequel il semble entretenir des liens avec l'état d'obsolescence professionnelle. Il serait intéressant d'approfondir la recherche afin de mettre au

jour les similitudes de ces deux processus, celui de l'obsolescence professionnelle et celui de l'effraction psychique en contexte de harcèlement.

Dans le cas de cette étude, les trois participantes ont effectivement actionné des stratégies d'adaptation en gestion de carrière. D'abord, elles ont démontré avoir utilisé des habiletés en gestion de conflits et de protection de leur emploi. Elles ont répondu aux agissements hostiles en fonction des informations dont elles disposaient et de ce qui était relié à la structure de leur cohésion interne. Dans le cas du vécu du harcèlement, il semble que le processus expérientiel de l'obsolescence professionnelle ne découle pas d'une source de vulnérabilité endogène aux participantes, mais semble plutôt prendre place dans les enjeux organisationnels qui affectent les mécanismes d'autorégulation permettant la stabilité de la cohésion interne des participantes.

Compte tenu du constat témoignant de l'ajustement des compétences comme étant engagé par une stratégie d'adaptation, on peut considérer que la mobilisation des ressources dans un harcèlement crée chez la personne un phénomène naturel d'autodésorganisation de la cohésion interne. On rappelle que dans un environnement de travail sécuritaire et assurant la protection de la santé psychologique au travail (donc exempt de harcèlement), ces stratégies auraient fort probablement été suffisantes pour susciter un dialogue et, au besoin, engager un processus de résolution du harcèlement. Or, ce n'est pas le vécu rapporté par les trois participantes, ni celui qui est présenté dans la documentation scientifique.

En effet, on a observé que les stratégies d'adaptation enclenchent un processus psychologique de désorganisation des ressources qui repose sur un leurre constitué par les croyances et les espérances. Ces espoirs procurent un sentiment de contrôle et de pouvoir-agir afin

de maintenir son emploi. C'est essentiellement la raison pour laquelle on remarque que les participantes explorent de nouvelles manières d'être à partir d'une exploration interne de leurs ressources personnelles et environnementales cherchant à se redéfinir dans les nouvelles informations perçues sur le contexte de harcèlement lié à leur emploi.

En considérant ce qui précède, on peut mieux comprendre la crise qui a eu lieu et qui a engendré une démobilisation des ressources personnelles des participantes. Comme on l'a vu, ces dernières ne parvenaient plus à ajuster leurs compétences de manière efficace pour maintenir et développer leur carrière et employabilité dans leur emploi. En effet, elles ont toutes manifesté des comportements paradoxaux en réponse au contexte : elles demandaient un dialogue tout en se plaignant et en étant obéissantes. Elles semblent à la fois mobiliser leurs ressources à partir des espoirs qu'elles conçoivent à même les croyances qu'elles portent sur elles-mêmes et sur la manière dont elles peuvent maintenir leur lien d'emploi. Or, c'est bien là où se situe la rencontre des enjeux personnels, professionnels et organisationnels.

3. LES RETOMBÉES

3.1 **Les retombées pour la pratique en orientation dans les organisations**

L'un des rôles d'une conseillère ou d'un conseiller d'orientation organisationnel est de mieux comprendre l'expérience subjective pluridimensionnelle, la mobilisation des ressources de la personne et le mouvement d'ajustement créé par les mécanismes d'autorégulation et d'autoprotection. Dans ce contexte, ces spécialistes peuvent mieux aider une personne vivant un

harcèlement psychologique au travail à cheminer et à trouver les moyens pour se rétablir, pour rebondir et pour se guérir.

Par cette étude, on souhaite que les lectrices et les lecteurs puissent retenir les occasions de résolution du harcèlement par des processus interactionnels au sein des entreprises. On veut, par cette recherche, ouvrir un horizon d'intervention en milieu organisationnel pour soutenir la résolution d'un harcèlement en s'initiant aux interventions interactionnistes des personnes tierces-aidantes, soit pour la régulation du harcèlement, soit pour s'ouvrir aux options de carrière permettant des transitions ou des ajustements organisationnels mutuellement bénéfiques. Encore faut-il que l'organisation reconnaisse les bénéfices d'une telle démarche et offre de nouveaux forums avec des tiers-aidants spécialisés. Une telle démarche est contraire aux processus de plans d'intervention ou des traitements de plaintes en matière de harcèlement psychologique au travail dans une perspective juridique opposant systématiquement une personne contre une autre. Comme on l'a vu, ces processus consomment beaucoup de ressources et leur dénouement est encore très souvent, de manière systématique, en défaveur des travailleuses et des travailleurs.

Les conseillères et les conseillers d'orientation organisationnels peuvent jouer différents rôles complémentaires, tels que consultant interne ou externe, coach de management, médiateur, facilitateur. Eu égard à ce qui précède, on comprend l'importance et l'avantage d'enrichir la pratique en orientation dans les organisations au moyen de nouveaux outils conceptualisés à partir d'une approche systémique de l'effraction psychologique produit dans un contexte de harcèlement psychologique au travail. Ces outils pourraient même faire partie des connaissances de base en counseling de carrière.

3.2 Les retombées et quelques pistes de recherches futures

Les thèmes issus de l'expérience subjective pluridimensionnelle du harcèlement des trois participantes ne sont pas suffisamment étudiés pour qu'on puisse en tirer une véritable théorisation, mais ils constituent un pas de plus pour la recherche. Ils ne constituent qu'une piste d'exploration en amont d'une recherche menant à une stabilisation des concepts et à une prédictibilité.

On ne peut que souligner l'intérêt de promouvoir un champ de pratique crédible des tiers spécialistes-aidants par l'accès à une nouvelle approche intégrée pour la conseillère ou le conseiller d'orientation organisationnelle, lequel est parfois le premier à intervenir auprès d'une travailleuse ou d'un travailleur vivant un harcèlement psychologique au travail. Ainsi, on croit en l'importance de poursuivre des recherches à partir de l'approche phénoménologique pour mieux comprendre le processus de démobilisation des ressources des travailleuses et des travailleurs. Pour cela, on propose de poursuivre des recherches en partenariat avec les organisations. D'abord, pour collecter des données dans le but de former de nouvelles théories et développer de nouvelles pratiques en résolution du harcèlement psychologique au travail. Ensuite, et surtout, pour démontrer la plus-value mutuelle d'une pratique éthique en développement de carrière et d'employabilité favorisant le mieux-être et la performance de la personne et de l'organisation.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Anderson, L.M. et Pearson, C.M. (1999). Tit for that? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24(3), 452–471.
<https://dx.doi.org/10.2307/259136>
- Babiak, P. et Hare, R.D. (2006). *Snakes in suits: When psychopaths go to work*. Regan Books.
- Baker, S.E., et Edwards, R. (2012). *How many qualitative interviews is enough? Expert voices and early career reflections on sampling and cases in qualitative research*. National Center for Research Methods.
- Bertalanffy, L.V. (2012). *Théorie générale des systèmes*. Traduit par J.-B. Chabrol. Dunod.
(ouvrage publié en 1968)
- Bilheran, A. (2009). *Harcèlement. Famille, institution, entreprise*. Armand Colin.
- Bosma, H.A. et Kunnen, E.S. (2001). Determinants and mechanisms in ego identity development: A review and synthesis. *Developmental Review*, 21(1), 39–66. <https://doi-org.ezproxy.usherbrooke.ca/10.1006/drev.2000.0514>
- Bourhis, A. et Chênevert, D. (2019). *Prêts, marquez, gérez : la GRH pour les gestionnaires (2^e éd.)*. Pearson ERPI. (ouvrage original publié en 2009)

- Bowling, N.A., et Beehr, T.A. (2006). Workplace harassment from victim's perspective: A theoretical model and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 998–1012. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.91.5.998>
- Brun, J.-P. et Martel, J. (2003). *La santé psychologique au travail. De la définition du problème aux solutions*. Chaire en gestion de la santé et de la sécurité au travail dans les organisations, Université de Laval.
- Brun, J.-P. et Kedl, E. (2006). Porter plainte pour harcèlement psychologique au travail : un récit difficile. *Relations industrielles*, 61(3), 381–407. <https://dx.doi.org/10.7202/014183ar>
- Brun, J.-P. et Plante, É. (2004). *Le harcèlement psychologique au travail au Québec*. Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations. Université de Laval.
- Bujold, C. et Gingras, M. (2000). *Choix professionnel et développement de carrière : Théories et recherches*. (2^e éd.). Gaëtan Morin. (ouvrage original publié en 1989)
- Bureau international du travail (BIT) (2004). *Violence au travail dans le secteur des services et moyens de combattre ce phénomène : recueil de directives pratiques du BIT*. Organisation internationale du travail (OIT).
- Camirand, H., Traoré, I. et Baulne, J. (2016). *L'Enquête québécoise sur la santé de la population, 2014-2015 : pour en savoir plus sur la santé des Québécois. Résultats de la deuxième édition*. Institut de la statistique du Québec. <https://statistique.quebec.ca/fr/fichier/enquete->

quebecoise-sur-la-sante-de-la-population-2014-2015-pour-en-savoir-plus-sur-la-sante-des-quebecois-resultats-de-la-deuxieme-edition.pdf

Caron, Z. (1999). *Les stratégies favorisant le maintien en emploi professionnel* [Mémoire de maîtrise inédit]. Université de Sherbrooke.

Chappel, D. et Di Maggio, V. (2006). *Violence at Work* (3^e éd.). Bureau international du travail. (ouvrage original publiée en 1998), https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_publ_9221108406_en.pdf

Chapelle, F.G. (2016). Modélisation des processus d'épuisement professionnel liés aux facteurs de risques psychosociaux : burn out, bore out, stress chronique, addiction au travail, épuisement compassionnel. *Journal de thérapie comportementale et cognitive*, 26(11), 111–122. <https://doi.org/10.1016/j.jtcc.2016.06.003>

Christensen, T.M. et Brumfield, K.A. (2010). Phenomenological designs: The philosophy of phenomenological research. Dans C.J. Sheperis, J.S. Young, et M.H. Daniels, (dir.), *Counseling research: Quantitative, qualitative, and mixed methods* (p.135–150). Pearson.

Cliche, B., Latulipe, É., Bouchard, F., Veilleux, P. et Royer, I. (2012). *Le harcèlement psychologique et les lésions psychologiques* (2^e éd.). Éditions Yvon Blais. (Ouvrage original publié en 2005)

Cohen-Scali, V. et Guichard, J. (2008a). Introduction : identités et orientations. *L'orientation scolaire et professionnelle*, 37(3), 315–320. <https://doi-org.ezproxy.usherbrooke.ca/10.4000/osp.1714>

Cohen-Scali, V. et Guichard, J. (2008b). L'identité: perspectives développementales. *L'orientation scolaire et professionnelle*, 37(3), 321–345. <https://doi.org/10.4000/osp.1716>

Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité au travail (2022a). *La CNESST*, Consulté en juillet 2022, en ligne : <https://www.cnesst.gouv.qc.ca/fr/organisation/cnesst/mission>

Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité au travail (2022b). *Les statistiques sur la violence, le stress et le harcèlement au travail 2017-2020*. Dernière consultation en juillet 2022, en ligne : <https://www.cnesst.gouv.qc.ca/fr/organisation/documentation/formulaires-publications/statistiques-violence-stress-harcelement-en-milieu>

Cormier, S. (2004). *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail*. Presses de l'Université du Québec.

Lemelin, M. et Blanchette, M. (2004). Les pratiques de gestion en matière de violence au travail. Dans F. Courcy, A. Brunet et L. Savoie (dir.), *Violence au travail : diagnostic et prévention* (p. 131–152). Presse de l'Université de Montréal.

- Cox, R. (2012). Psychological harassment at work: Between psychologization and victimization. A study of Quebec's arbitral case law. *Droit et Société*, 81(2), 343–364. <https://dx.doi.org/10.3917/drs.081.0343>
- Creswell, J.W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among the five approaches* (2^e éd.). Sage Publications.
- Davezies, P. (1991). *Stress, épidémiologie, psychopathologie : point de vue épistémologique*. Contribution au rapport introductif « Santé mentale en milieu de travail ». XXIèmes journées Nationales de Médecine du Travail Rouen, 1990. Publié dans *Archives des maladies professionnelles et de l'environnement*, 282-286. http://philippe.davezies.free.fr/download/down/Stress_epidemiologie_psychopathologie_1991.pdf
- Davezies, P. (2019). Intensification du travail. Dans G. Valléry, M.-E., Bobillier-Chaumon, E. Brangier, M. Dubois, (dir.). *Psychologie du travail et des organisations : 110 notions clés* (2^e éd., p. 261–264). Dunod.
- De Gaulejac, V (2005). *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement sociale*. Éditions du Seuil.
- Deci, E.L. et Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum Press.

- Deci, E.L. et Ryan, R.M. (2002). *Handbook of self-determination research*. University of Rochester Press.
- Deci, E.L. et Ryan, R.M. (2008). Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains. *Canadian Psychology*, 49(1), 14–23.
- Deloitte (2018). *Tendances mondiales en capital humain de 2018 : courage recherché pour créer l'entreprise sociale canadienne*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/human-capital/ca-2018-canadian-hc-trends-report-fr-aoda.pdf>
- Deutsch, M., Coleman, P.T. et Marcus, E.C. (2006). *The handbook of conflict resolution: Theory and practice*. Jossey-Bass.
- Dolan, L.S. et Arseneault, A. (2009). *Stress, estime de soi, santé, travail*. Presses de l'université du Québec.
- Dubar, C. (2009). *Les crises des identités : l'interprétation d'une mutation*. Presse universitaire de France.
- Dumora, B. et Boy, R. (2008a). Les perspectives constructivistes et constructionnistes de l'identité (1^{re} partie). Constructivisme et constructionnisme : fondements théoriques. *L'orientation scolaire et professionnelle*, 37(3), 347–363. <https://journals-openedition-org.ezproxy.usherbrooke.ca/osp/1722>
- Dumora, B. et Boy, R. (2008b). Les perspectives constructivistes et constructionnistes de l'identité (2^e partie). Modèles constructivistes et constructionnistes et psychologie du conseil.

L'orientation scolaire et professionnelle, 37(3), 365–386. <https://doi-org.ezproxy.usherbrooke.ca/10.4000/osp.1729>

Dutton, K. (2015). *La sagesse du psychopathe*. Larousse. (Ouvrage original publié en 2012).

Dussault, J. (2014). *Dynamique sociale du phénomène du harcèlement psychologique au travail : le rôle joué par les collègues et les supérieurs* [Thèse de doctorat]. Université de Laval <https://corpus.ulaval.ca/jspui/bitstream/20.500.11794/24796/1/30484.pdf>

Faulx, D. et Detroz, P. (2009). Harcèlement psychologique au travail : processus relationnels et profils de victimes. *Le travail humain*, 72(2), 155–184. <https://www.cairn.info/revue-le-travail-humain-2009-2-page-155.htm>

Fischer, K.W. (1980). A theory of cognitive development: The control and construction of hierarchies of skills. *Psychological Review*, 87(6), 477–531. <http://dx.doi.org.ezproxy.usherbrooke.ca/10.1037/0033-295X.87.6.477>

Folkman, S. (1997). Positive psychological states and coping with severe stress. *Social Science and Medicine*, 45(8), 1207–1221. [https://doi-org.ezproxy.usherbrooke.ca/10.1016/S0277-9536\(97\)00040-3](https://doi-org.ezproxy.usherbrooke.ca/10.1016/S0277-9536(97)00040-3)

Folkman, S. (2008). The case for positive emotions in the stress process. *Anxiety, Stress and Coping*, 21(1), 3–14. <https://doi-org.ezproxy.usherbrooke.ca/10.1080/10615800701740457>

- Folkman, S. et Moskowitz, J.T. (2000). Positive affect and the other side of coping. *Social American Psychologist*, 55(6), 647–654. <https://psycnet-apa-org.ezproxy.usherbrooke.ca/record/2000-15774-008?doi=1>
- Fortier, F. (2015, 25 juin). *Santé mentale : et si le problème c'était le travail?* [billet de blogue]. <https://iris-recherche.qc.ca/blogue/travail-et-emploi/sante-mentale-et-si-le-probleme-c-etait-le-travail/>
- Fortin, M.-F. (2010). *Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives* (2^e éd.). Chenelière Éducation. (1^{re} éd. 2006).
- Furlong, G.T. (2005). *The conflict resolution toolbox: A field guide to analyzing, diagnosing, and resolving conflict*. Wiley et Sons.
- Gracia, A., Hacourt, B. et Bara, V. (2005). Harcèlement moral et sexuel : stratégies d'adaptation et conséquences sur la santé des travailleurs et des travailleuses. *PISTES*, 7(3). <https://doi.org/10.4000/pistes.3168>
- Grebot, E. (2006). Un cas de harcèlement moral au travail : approche transactionnelle. *Annales médico-psychologiques*, 164(7), 590–595. https://libkey.io/libraries/2403/articles/29576904/full-text-file?utm_source=api_1383
- Grebot, E. (2008). Technique d'exposition en imagination chez des cibles de harcèlement moral au travail. *Journal de thérapie comportementale et cognitive*, 18(4), 136–141. <https://doi.org/10.1016/j.jtcc.2008.10.002>

- Grebot, E. (2019). *Les pathologies au travail. Stress, burnout, workaholisme et harcèlement. Approche intégrative*. Dunod.
- Grebot, E., et Olivier, M. (2018). Antécédents cognitifs de l'activisme professionnel. Schémas précoces inadaptés et profils d'activisme professionnel. *Journal de thérapie comportementale et cognitive*, 28(1), 23–32. <https://doi.org/10.1016/j.jtcc.2017.09.001>
- Groupe d'aide et d'information sur le harcèlement sexuel au travail de la Province de Québec Inc. (G.A.I.H.S.T.) (2022, avril). *Parce que le harcèlement sexuel et les agressions sexuelles, ça fait pas partie d'la job!* (Mémoire déposé au Comité d'expertes chargé d'étudier le traitement des agressions sexuelles et du harcèlement sexuels survenus dans un contexte de travail). <https://gaihst.qc.ca/wp-content/uploads/2022/05/Mémoire-GAIHST-avril-2022-comité-dexpertes.pdf>
- Herscovis, M.S. et Barling, J. (2010). Towards a multi-foci approach to workplace aggression: A meta-analytic review of outcomes from different perpetrators. *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 24–44. <https://doi.org/10.1002/job.621>
- Herscovis, M.S., Cameron, A-F., Gervais, L. et Bozeman, J. (2018). The effects of confrontation and avoidance coping in response to workplace incivility. *Journal of occupational health psychology*, 23(2), 163–174. <https://doi-org.ezproxy.usherbrooke.ca/10.1037/ocp0000078>
- Hirigoyen, M.-F. (2001). *Malaise dans le travail, harcèlement moral : démêler le vrai du faux*. Éditions la Découverte & Syros.

- Holbrook, J.R. (2001, juin-juillet). Mediator focus: Mediation advocacy in a nutshell. *Utah Bar Journal*, 14(5) (p.26). https://www.utahbar.org/wp-content/uploads/2017/11/2001_june_july.pdf
- Institut national de santé publique de Québec (2021). *Risques psychosociaux au travail : de l'identification à la prévention* [formation en ligne] (contenu révision en mai 2021, 1^{re} éd. 2016), QC, Canada.
- Ionescu, S., Jacquet, M.-M., et Lhote, C. (2020). *Les mécanismes de défenses : théories et cliniques* (3^e éd.). Dunod.
- Justice Québec (2022). *Modes de prévention et de règlement des différends (PRD)*. <http://www.justice.gouv.qc.ca/vos-differends/modes-de-prevention-et-de-reglement-des-differends-prd>
- King, M., Freiberg, A., Batagol, B., et Hyams, R. (2009). *Non-adversarial justice*. Leichhardt: Federation Press.
- Kundel, D., Henderson, D. et Carneval, J. (2015). Examining instrument issues in workplace incivility: Measurement or mutation. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, 19(1), 102–118. <https://www.proquest.com/docview/1693690516?accountid=13835&parentSessionId=pslnIekp8JKlSRcGjcqajHTq%2B7tp4VuLkZX6jxdv2jk%3D>

- Kunnen, E.S. et Bosma, H.A. (2000). Development of meaning making et al.: A dynamic systems conceptualization. *News Ideas in Psychology*, 18(1), 57–82.
- Kunnen, E.S., et Bosma, H.A. (2003). Fischer's skill theory applied to identity development: A response to Kroger identity. *An International Journal of Theory and Research*, 3(3), 247–270. https://doi.org/10.1207/S1532706XID0303_05
- Kunnen, E.S. et Bosma, H.A. (2006). Le développement de l'identité : un processus relationnel et dynamique. *L'Orientation scolaire et professionnelle*, 35(2), 183–203. <https://doi-org.ezproxy.usherbrooke.ca/10.4000/osp.1061>
- Kunnen, E.S. et Wassink, E.K. (2003). An analysis if identity change in adulthood. *International Journal of Theory and Research*, 3(4), 347–366. https://doi.org/10.1207/S1532706XID0304_03
- Lacroix, A. (2002-2003). L'éthique et les limites du droit. *Revue de droit de l'Université de Sherbrooke*, 33(1-2), 153–193.
- Lacroix, A. (2011). L'insuffisance du droit en matière d'éthique ou les lois sur l'éthique : voyage au pays de l'absurde ! *Éthique publique*, 13(1), 95–115. <https://doi.org/10.4000/ethiquepublique.377>
- Lafond, R. et Provencher, J. (2004). *Le harcèlement psychologique : tout ce que l'employeur doit savoir*. Éditions Yvon Blais.

- Lalonde, L. (2007). La médiation organisationnelle : enjeux, risques et pistes de solutions. *Revue Prévention et règlement des différends*, 5(2), 15–36.
- Lamarche, L. (2006). *Validation d'un instrument visant à évaluer le maintien professionnel* [Thèse de doctorat, Université de Sherbrooke]. ProQuest Dissertation and Theses.
- Lapeyrière, S. (2004, Janvier). Le harcèlement moral, une affaire collective et culturelle. *Travail et emploi*, (97), 29–43.
- Lazarus, R.S. et Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer.
- Le Boterf, G. (2004). *Construire les compétences individuelles et collectives* (3^e éd.). Éditions Eyrolles (1^{re} éd. 2000).
- Lecomte, C. et Savard, R. (2004). Entretien de conseil et bilan de compétences. Dans C. Pellois, J. Vivier, J. Aubret et J.-P. Boutinet (dir.), *Bilan des compétences et mutations : l'accompagnement de la personne*. Actes du colloque de Caen, 18-19 octobre 2001. (p. 189–204). Peter Lang.
- Lecomte, C. et Savard, R. (2010). *Counseling de carrière avec ses enjeux d'orientation, de réorganisation, d'insertion, de réinsertion, d'adaptation et de réadaptation* [manuscrit inédit]. Faculté d'éducation, Université de Sherbrooke.
- Lecomte, C. et Savard, R. (2017). *Dynamique des mécanismes d'autorégulation et d'autoprotection* [manuscrit inédit]. Faculté des sciences de l'éducation, Université du Québec à Montréal.

- Lecomte, C. et Savard, R. (2020). *Counseling de carrière avec ses enjeux d'orientation, de réorganisation, d'insertion, de réinsertion, d'adaptation et de réadaptation* [manuscrit inédit]. Faculté des sciences de l'éducation, Université du Québec à Montréal.
- Legault, G.-A. (2002-2003). La médiation et l'éthique appliquée en réponses aux limites du droit. *Revue de droit de l'Université de Sherbrooke*, 33(1-2), 153–193.
- Legendre, R. (2005). *Dictionnaire actuel de l'éducation*. (3^e éd.) Guérin. (Ouvrage original publié en 1988)
- Leymann, H. (1996). *Mobbing : la persécution au travail*. Éditions du Seuil.
- Limoges, J. (2001). *Stratégies de maintien au travail*. Septembre éditeur.
- Limoges, J. et Doyon, D. (2008). *Pour bien accompagner le maintien professionnel selon les tiers de carrières, mieux vaut ratisser large afin de ne pas manquer la cible*. https://jacqueslimoges.com/?page_id=478
- Limoges, J., Boualleg, L. et Vachon, N. (2018). *La dynamique Individu-Étude-Travail : l'orientation et le développement de carrière*. Éditions Qui plus est.
- Loi sur les normes du travail* (LNT), RLRQ, c. N-1.1. <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/Ic/n-1.1>
- Loi modernisant le régime de santé et de sécurité du travail*, RLRQ c S-2.1. <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/Ic/s-2.1>

- Makamurera, J., Lacourse, F. et Couturier, Y (2006). Des avancées en analyses qualitatives : pour une transparence et systématisation des pratiques. *Recherches qualitatives*, 26(1), 110–138.
- Marc, E. (2005). *Psychologie de l'identité. Soi et le groupe*. Dunod.
- Marsan, C. (2010). *Gérer et surmonter les conflits : anticiper, comprendre, dépasser*. Dunod.
- Michaud, G., Dionne, P. et Beaulieu, G. (2007). *Le bilan de compétences : regards croisés entre la théorie et la pratique*. Septembre édition.
- Miles, M.B. et Huberman, A.M. (2003). *Analyse des données qualitatives* (2^e éd.). De Boeck Université.
- Morin, E., Aubé, C. et Johnson, K.J. (2015). *Psychologie et management* (3^e éd.). Chenelière Éducation.
- Mussely-Gosselin, S. (2013). *Harcèlement psychologique et enjeux relationnels : comprendre et savoir agir*. Éditions Yvon Blais.
- Nicchi, S. et Le Scanff (2005). Les stratégies de faire face. *Bulletin de psychologie*, 1(475), 97–100. <https://dx.doi.org/10.3917/bupsy.475.0097>
- Norme nationale du Canada santé et sécurité psychologiques en milieu de travail (2020). *Prévention, promotion et lignes directrices pour une mise en œuvre par étapes*. CAN/CSA-Z1003-13/BNQ 9700-803/2013. Bureau de normalisation du Québec. <https://www.bnq.qc.ca/fr/normalisation/sante-au-travail/sante-psychologique-au-travail.html>

- Ouimet, G. (2008). *Psychologie du pouvoir organisationnel : la maîtrise des habiletés politiques*. Chenelière-Éducation.
- Pelletier, M., Lippel, K. et Vézina, M. (2018). La violence en milieu de travail. Dans J. Laforest, P. Maurice et L.-M. Bouchard (dir.). *Rapport québécois sur la violence et la santé* (p. 257–278). Institut national de santé publique du Québec (INSPQ).
- Pérez, J. A. et Mugny, G. (1993). *Influences sociales : la théorie de l'élaboration du conflit*. Neuchâtel.
- Piaget, J. (1975). *L'équilibration des structures cognitives : problème central du développement*. Fondation Jean Piaget. https://www.fondationjeanpiaget.ch/fjp/site/textes/VE/JP75_EqStrCog_avt_propos_chap1.pdf
- Poilpot-Rocaboy, G., Notelaers, G., et Hauge, L.J. (2015). Exposition au harcèlement psychologique au travail : impact sur la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle et l'intention de départ. *Psychologie du travail et organisations*, 21(4), 358–379.
- Rahim, M.A. (2001). *Managing conflict in organizations* (3^e éd.). Quorum Books.
- Riverin-Simard, D. et Simard, Y. (2004). *Vers un modèle de participation continue : la place centrale de l'orientation professionnelle*. Ministère de l'éducation du Québec et de la Direction de la formation générale des adultes.

- Roberge, J.-F. (2011). *La justice participative : changer le milieu juridique par une culture intégrative de règlement des différends*. Éditions Yves Blais.
- Rondeau, A. (1990). La gestion des conflits dans les organisations. Dans J.-F. Chanlat (éd.), *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*. Presses de l'Université de Laval.
- Roussay, P. (2011). La médiation d'entreprise : une pratique d'avenir sans présent. *Le journal des psychologues*, 288(5), 23–27. <https://dx.doi.org/10.3917/jdp.288.0023>
- Sassi, N., et Neveu, J.-P. (2013). L'agressivité au travail comme conséquence du burnout. Un modèle théorique. Dans P. Sawieja, et F. Guarneri (dir.). *Épuisement professionnel : approches innovantes et pluridisciplinaires* (p. 11–35). Armand Colin.
- Savard, R. (2018). *Approche intégrative en développement de carrière et d'employabilité* [manuscrit inédit]. Faculté d'éducation, Université du Québec à Montréal.
- Savickas, M. L. (1996). Life designing. Dans M. L. Savickas et W. B. Walsh, (Éd.). *Handbook of career counseling theory and practice*. Davies-Black Publishing.
- Sinori, F. (2018, 5 Février). *Comment devient-on tortionnaire*. [Vidéo]. Université de Paris VIII. <https://www.canal-u.tv/chaines/univparis8/paris8-bibliotheque/comment-devient-on-tortionnaire-une-conference-de-francoise>
- Skinner, E., Edge, K., Altman, J. et Sherwood, H. (2003). Searching for the structure of coping: A review and critique of the category system for classifying ways of coping. *Psychological*

- Bulletin*, 129(2), 216–269. <http://dx.doi.org.ezproxy.usherbrooke.ca/10.1037/0033-2909.129.2.216>
- Stimec, A. (2011). *La médiation en entreprise : faciliter le dialogue, gérer les conflits, favoriser la coopération* (3^e éd.). Dunod.
- Tardif, J. (2006). *L'évaluation des compétences : documenter le parcours de développement*. Chenelière.
- Taylor, S.G., et Kluemper, D.H. (2012). Linking perceptions of role stress and incivility to workplace aggression: The moderating role of personality. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(3), 316–329. <https://doi.org/10.1037/a0028211>
- Trudel, L., Simard, C. et Vonarx, N. (2007). La recherche qualitative est-elle nécessairement explorative ? *Recherches qualitatives*, Hors-Série, 5, 38–45.
- Vachon, N. (2017). *Étude de l'expérience de travailleuses et de travailleurs aux prises avec l'obsolescence professionnelle*. [Thèse de doctorat, Université de Sherbrooke]. ProQuest Dissertation and Theses.
- Vézina, M. (2008). La prévention des problèmes de santé psychologique liés au travail : nouveau défi pour la santé publique. *Santé publique*, 20, 121–128 https://doi-org.ezproxy.usherbrooke.ca/10.3917/spub.080.0121#xd_co_f=OWQyMmMxOTItYjA1Mi00NjM3LThlMjYtODE5MTJjNTU3ZWFl~

Vézina, M. (25 novembre 2021). *Le harcèlement psychologique au travail : un comportement inacceptable que l'on peut prévenir* [communication]; Formation, Centre patronal SST, webinaire, QC, Canada.

Lippel, K., Vézina, M., Stock, S., Funès, A. et Dupéré, C. (2011). Violence au travail : harcèlement psychologique, harcèlement sexuel et violence physique. Dans M. Vézina, E. Cloutier, S. Stock, K. Lippel, K., É. Fortin, A. Delisle, M. St-Vincent, A. Funes, P. Duguay, S. Vézina et P. Prud'homme, *Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi et de santé et de sécurité du travail* (EQCOTESST), *Rapport R-691* (p. 325-399). Institut national de santé publique du Québec, Institut de la statistique du Québec et Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail.
<http://www.irsst.qc.ca/media/documents/pubirsst/r-691.pdf>

Viaux, J. et Bernaud, J. (2001). Le harcèlement psychologique au travail : une recherche nationale auprès des victimes. *Pratiques psychologiques*, 4, 57–69.

Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demourouti, E. et Schaufeli, W.B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of stress Management*, 14(2), 121–141. <http://dx.doi.org.ezproxy.usherbrooke.ca/10.1037/1072-5245.14.2.121>

Zapf, D. et Gross, C. (2001). Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 497–522. <https://doi-org.ezproxy.usherbrooke.ca/10.1080/13594320143000834>

**ANNEXE A. COURRIEL D'INVITATION AUX ORGANISATIONS À PARTICIPER À
UNE RECHERCHE DE RECRUTEMENT AUPRÈS DE LEURS EMPLOYÉS**

Objet : Invitation à participer à une recherche en maîtrise

Mesdames, Messieurs,

Dans le cadre d'une maîtrise en recherche, j'effectue une étude sur le harcèlement psychologique au travail. Je sollicite aujourd'hui votre aide pour avoir accès aux employées et employés, toujours à votre service ou non, ayant déposé une plainte en matière de respect de la personne et de harcèlement psychologique au travail. Cette étude aux données sensibles est confidentielle et vise la participation d'individus dont le dossier de plainte est fermé depuis moins d'un an et ne fait pas l'objet d'une ouverture prochaine. Ces individus peuvent être toujours actifs ou non au sein de votre organisation.

Vous trouverez ci-joint plus de détails dans la lettre d'invitation à participer à cette étude.

Je vous invite à communiquer avec moi si vous avez des questions. Aussi, je me permettrai de communiquer avec vous dans les jours qui suivent.

Veillez agréer mes sincères salutations.

Ann Rachèle Dupuis
Étudiante en orientation professionnelle
2^e cycle
Faculté d'éducation
Université de Sherbrooke
Tél. : 438-395-4104

ANNEXE B. INVITATION À PARTICIPER À UN PROJET DE RECHERCHE

INVITATION À PARTICIPER À UN PROJET DE RECHERCHE

Objet : Invitation à participer à un projet de recherche

Mesdames, Messieurs,

J'effectue une recherche dans le cadre de la maîtrise en orientation professionnelle, à l'Université de Sherbrooke. Je sollicite votre participation à cette recherche qui a pour objectif de mieux comprendre les enjeux d'adaptation professionnels, les ajustements, des compétences des travailleuses ou des travailleurs ayant vécu une situation de harcèlement psychologique au travail.

Votre nom a été sélectionné par votre employeur actuel ou ancien ou, encore, parce que vous bénéficiez ou avez bénéficié des services associés au sujet de cette recherche. Également, vous répondez aux deux critères suivants :

- 1) Vous avez dans le passé déposé une plainte en harcèlement psychologique au travail ;
- 2) Votre dossier de plainte en harcèlement psychologique au travail est fermé depuis moins d'un an et ce dossier ne fait pas l'objet d'une ouverture prochaine.

En participant à cette recherche, vous aurez l'occasion de partager votre expérience tout en vous permettant de faire un bilan des compétences que vous avez mobilisées au cours de cette situation. Nous vous invitons à lire le « Formulaire d'information et de consentement » afin que vous puissiez mieux comprendre le projet et les modalités de cette recherche.

Soyez assuré, cette invitation est transmise en respectant la confidentialité de votre identité. Seule l'organisation, qui vous a transmis mon invitation, connaît les noms des personnes sur la liste d'envoi. Par conséquent, il m'est impossible de communiquer avec vous. Je n'ai ni votre nom ni vos coordonnées.

De ce fait, je vous demande de me rejoindre directement aux coordonnées que vous trouverez sous ma signature. N'hésitez pas à me rejoindre pour poser vos questions ou encore pour m'informer de votre intérêt à participer à cette recherche.

Je vous remercie par avance de l'intérêt que vous porterez à la présente invitation et je vous prie d'agréer, mesdames, messieurs, mes salutations respectueuses.

Ann Rachèle Dupuis,
Chercheuse, responsable du projet de recherche
Candidate en orientation professionnelle
2^e cycle, Faculté d'éducation
Université de Sherbrooke

P.j. – Formulaire d'information et de consentement

ANNEXE C. GUIDE D'ENTRETIEN SEMI-DIRIGÉ

Ajustement des compétences professionnelles de la travailleuse et du travailleur en situation de harcèlement psychologique au travail

Ann Rachele Dupuis, étudiante à la maîtrise en éducation, orientation professionnelle.

Les questions seront adaptées au contexte du sujet

Questions

		Éléments à explorer
Général	Question générale : Parlez-moi de la situation de harcèlement que vous avez vécu à votre travail ?	Élément 1
	S-Q1-Durée ?	Ressources externes et
	S-Q2-Climat ?	Expériences du vécu
	S-Q3-Climat pendant ?	subjectif
Ressources internes Intérêt	S-Q4-Travaillez-vous toujours là ?	pluridimensionnelle (Cognitif, Affectif, Somatique, Comportemental, Relationnel et Contextuel)
	Q 1 : Dans votre souvenir, parlez-moi de ce que vous aimiez au travail avant le conflit.	Élément 2
	S-Q1.2 : Parlez-moi ce que vous aimez au travail avant, puis aujourd'hui ?	
Ressources internes Valeurs	S-Q1.2- Comment expliquez-vous cette différence ou non ?	Enjeu et gestion des risques sur les différents plans de vie de la personne
	Q 2 : Dans votre souvenir, parlez-moi de ce que vous considérez important au travail avant le conflit ?	(plan identitaire, plan de l'estime de soi, plan de la sécurité personnelle et professionnelle, plan de l'ensemble des ressources personnelles et environnementales)
	S-Q2.1-Parlez-moi de ce que vous considérez important au travail aujourd'hui.	
Ressources internes Aptitudes	Q 2.2- Comment expliquez-vous cette différence ou non ?	
	Q 3 : Dans votre souvenir, parlez-moi des aspects que vous maîtrisiez à votre travail avant le conflit.	
	S-Q3.1- Parlez-moi de ce que vous maîtrisez aujourd'hui	
	SQ-3.2-Comment expliquez-vous cette différence ou non ?	

Ressources internes
Croyances

Q 4 : Dans votre souvenir, comment décriez-vous ce que vous croyiez être une règle de conduite pour toutes et tous au travail avant le conflit ?

S-Q4.1- Comment pouvez-vous en parler aujourd'hui ?

S-Q4.2-Comment expliquez-vous cette différence ou non ?

Ressources externes
réseau et contexte

Q 5 : Dans votre souvenir, comment viviez-vous vos relations avec les autres au travail, votre vie personnelle ?

S-Q5.1- Quels soutiens avez-vous reçu ?

S-Q5.2-Aujourd'hui, comment qualifiez-vous vos relations avec les autres au travail ?

S-Q5.3 : Parlez-moi de votre ambiance de travail aujourd'hui ?

S-Q 5.4 : Comment expliquez-vous cette différence ou non ?

Le comité vous souhaite le plus grand succès dans la poursuite de vos travaux et vous prie de recevoir, Madame, ses salutations distinguées.

Mme Ariane Tessier
Coordonnatrice à l'éthique de la recherche

pour Éric Yergeau, président
Comité d'éthique de la recherche - Éducation et sciences sociales
Université de Sherbrooke

ANNEXE E. FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT



FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT

Projet de recherche réalisé dans le cadre d'une maîtrise

Ajustement des compétences de la travailleuse et du travailleur en situation de harcèlement psychologique au travail

Ann Rachèle Dupuis, chercheuse responsable du projet de recherche en orientation professionnelle, Faculté des sciences de l'éducation, Université de Sherbrooke (UdeS), sous la direction du professeur titulaire Réginald Savard, Ph.D., c.o. et psychothérapeute, à la Faculté des sciences de l'éducation, Université du Québec à Montréal (UQÀM).

Madame, Monsieur,

Nous vous invitons à participer à une étude ayant pour but de mieux comprendre les enjeux d'adaptation professionnels, l'ajustement, des compétences des travailleuses et des travailleurs en situation de harcèlement psychologique au travail. Ce formulaire a pour objet de vous renseigner sur les modalités de ce projet de recherche.

En quoi consiste la recherche?

Votre participation à cette recherche consiste à partager votre expérience du harcèlement psychologique au travail que vous avez vécu.

Le type d'entrevue auquel vous participerez est un entretien semi-dirigé. La chercheuse mènera l'entrevue en toute confidentialité et dans le respect. Elle vous posera des questions et votre rôle sera de répondre le plus honnêtement en respectant votre personne, vos besoins et votre rythme. Sachez qu'au besoin, vous pourrez en tout temps demander de prendre une pause ou de poursuivre l'entretien à un autre moment qui vous conviendra.

L'entrevue sera enregistrée et se déroulera sur une période d'une heure à une heure trente. De plus, si vous en ressentez le besoin, une autre entrevue pourrait être organisée à votre demande. De même, il se peut que, dans le cas où des précisions ou des informations supplémentaires sont nécessaires et que vous y consentiez, la chercheuse communique avec vous pour une seconde entrevue.

L'entretien peut se dérouler dans un local mis à la disposition des étudiantes et des étudiants au Campus de Longueuil de l'Université de Sherbrooke (150, Place Charles-Le Moyne, Longueuil)

ou dans un lieu que vous déterminerez avec la chercheuse. La date et l'heure seront également déterminer entre vous et la chercheuse.

Quels sont les bénéfices et les inconvénients pouvant découler de la participation?

Votre participation peut vous apporter les mêmes bénéfices que ceux retrouvés dans une rencontre de counseling, en plus de contribuer à l'avancement des connaissances scientifiques.

Si ce n'est le fait de donner de votre temps et de vous déplacer au lieu du rendez-vous, votre participation à cette étude ne devrait pas comporter plus de risques que ceux pouvant être engendrés par un entretien que vous auriez eu dans le cadre d'une démarche en lien avec ce harcèlement psychologique au travail, tel qu'un rendez-vous chez une ou un psychologue, conseiller en relation de travail, médecin, etc.

Ainsi, il est possible que, les jours avant ou suivants l'entretien, vous soyez un peu plus dans vos pensées liées à votre expérience vécue du harcèlement psychologique au travail. Il est préférable de planifiez votre temps en fonction du repos que vous jugez être nécessaire au maintien de votre bien-être.

De plus, bien qu'il soit peu possible que vous reviviez, avec détresse psychologique, une partie ou la totalité de votre expérience vécue du harcèlement psychologique au travail, nous demeurons vigilants. Si cette situation vous arrivait, vous êtes invité à en discuter avec la chercheuse, elle pourra évaluer votre situation avec vous et vous suggérer des ressources de soutien.

Est-il obligatoire de participer ?

Non. La participation à cette recherche est volontaire et aucune compensation financière est prévue pour votre participation à ce projet de recherche. Aussi, sachez que si vous acceptez d'y participer, il vous sera possible en tout temps d'y mettre fin sans avoir à vous expliquer ou à subir de préjudice de quelque nature que ce soit.

Qu'est-ce que la chercheuse fera avec les données recueillies ?

Seuls les renseignements vous concernant et nécessaires pour répondre aux objectifs de ce projet seront recueillis et constitueront votre dossier de recherche. Il comprend des informations telles que votre nom, votre sexe, votre date de naissance, votre origine ethnique, l'enregistrement audio, tout matériel qui pourraient être réalisé dans le cadre du projet ainsi que les propos recueillis de votre vécu lors de ce harcèlement psychologique au travail.

Toutes les informations seront traitées de manière strictement confidentielle dans les limites prévues par la loi. Celles-ci seront anonymisées et utilisées sous une forme où il ne sera pas possible de vous identifier. De cette manière, elles pourront servir au présent projet de recherche ainsi que faire l'objet de discussions ou de publications scientifiques. Il n'y aura aucune diffusion de l'enregistrement de l'entretien ni des informations que vous nous aurez données permettant de vous identifier.

Votre dossier sera conservé sous clé au centre de recherche du directeur de ce projet de recherche situé à l'Université du Québec à Montréal (UQÀM). La seule autre personne qui pourrait voir votre dossier est le directeur de ce projet de recherche, M. Réginald Savard. Votre dossier sera

détruit au plus tard en septembre 2027. Les enregistrements audios, quant à eux, seront détruits une fois la transcription des entretiens terminés.

À des fins de surveillance et de contrôle sur les programmes de recherche, votre dossier de recherche pourrait être consulté par une personne mandatée par des organismes réglementaires, des représentants de l'établissement ou du comité d'éthique de la recherche. Ces personnes et ces organismes adhèrent à une politique de confidentialité.

En tout temps, vous avez le droit de consulter votre dossier de recherche pour vérifier les renseignements recueillis et les faire rectifier au besoin.

Peut-on m'informer des résultats de la recherche

OUI, vous devez informer la chercheuse que vous souhaitez recevoir les résultats de la recherche.

Approbation par le comité d'éthique de la recherche

Le Comité d'éthique de la recherche - Éducation et sciences sociales de l'Université de Sherbrooke a approuvé ce projet de recherche et en assurera le suivi. Pour toute question concernant vos droits en tant que participant à ce projet de recherche ou si vous avez des commentaires à formuler, vous pouvez communiquer avec ce comité au numéro de téléphone 819-821-8000 poste 62644 (ou sans frais au 1 800 267-8337) ou à l'adresse courriel cer_lsh@USherbrooke.ca.

Comment participer à ce projet de recherche

Vous devrez communiquer directement avec la chercheuse ou lui transmettre vos coordonnées afin qu'elle vous contacte. Lors de l'entrevue, vous serez demandé d'apposer votre signature à la fin de ce formulaire et la chercheuse vous en remettra une copie signée et datée.

Signature de la personne participante

J'ai pris connaissance du formulaire d'information et de consentement. On m'a expliqué le projet de recherche et le présent formulaire d'information et de consentement. On a répondu à mes questions et on m'a laissé le temps voulu pour prendre une décision. Après réflexion, je consens à participer à ce projet de recherche aux conditions qui y sont énoncées.

Nom de la personne participante et date _____

Signature de la personne responsable de l'obtention du consentement

J'ai expliqué à la personne participante le projet de recherche et le présent formulaire d'information et de consentement et j'ai répondu aux questions qu'il m'a posées.

Nom de la chercheuse et date _____

Ann Rachèle Dupuis,
Chercheuse, responsable du projet de recherche

ANNEXE F. LISTE DES RÉFÉRENCES EN SOUTIEN PSYCHOLOGIQUE

LISTE DE RÉFÉRENCES POUR THÉRAPIE OU ACCOMPAGNEMENT INDIVIDUEL

PSYCHOTHÉRAPIE OU ACCOMPAGNEMENT

Ordre des conseillères et conseillers en orientation professionnelle du Québec.....	514-737-4717
Ordre des psychologues du Québec, Centre de références.....	514-738-1223
Programme d'aide aux employés (court terme).....	selon votre entreprise
Centre de consultation le Levier (prix modique).....	514-273-7365
Famille nouvelle (prix modique).....	514-525-0063
Centre St-Pierre (prix modique).....	514-524-3561
Service de consultation psychologique communautaire (prix modique).....	514-522-5219
Centre de relation d'aide de Montréal (poss. prix modique).....	514-598-7758
TRAME (poss. prix modique, service de consultation psychanalytique).....	514-381-8445
Centre d'écoute et d'intervention Face à Face (gratuit, rencontre ponctuelle).....	514-934-4546
Service d'entraide Vie Nouvelle (Longueuil, poss. prix modique).....	450-646-5015
Service populaire de psychothérapie (Laval, poss. prix modique).....	450-975-2182
Centre thérapeutique universitaire (court terme, poss. diagnostic et prix modique)	
→ Université de Montréal.....	514-343-7725
→ Université du Québec à Montréal (UQÀM).....	514-987-0253
→ Université McGill (Anglophone).....	514-991-7685
→ Université Concordia (Anglophone).....	514-848-2424 (poste 7550)

URGENCE (24h/7)

Urgence.....	911
Ligne info-social du CLSC.....	811
Suicide Action Montréal.....	1-866-277-3553
Si vous vivez une crise suicidaire ou un état psychologique vous inquiétant, n'hésitez à utiliser ces références ou à vous présenter à l'hôpital (CISSS ou CIUSSS) de votre secteur.	

RESSOURCES SPÉCIALISÉES

GAIHST (gratuit, harcèlement au travail).....	514-526-0789
Dollard-Cormier (gratuit, toxicomanie).....	514-385-0046
Maison Jean-Lapointe (gratuit, alcoolisme).....	514-288-2611
ANEB (gratuit, certains services payants, trouble alimentaire).....	514-630-0907
211-Grand-Montréal, centre de référence pour les lignes d'écoute et de référencement	
Ouvert 7jrs/7 de 8h à 18h.....	211
Voir le site internet pour trouver les lignes ouvertes 24h/7.....	211-Grand-Montréal

N.B. -- Cette liste de références n'est pas exhaustive, n'hésitez pas à fouiller l'internet ou à discuter avec le personnel de votre CLSC.