

Rapport d'expertise
Janvier 2006

PORTRAIT ET ANALYSE

DE PLAINTES DÉPOSÉES POUR
HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL
À LA COMMISSION DES NORMES DU TRAVAIL

Jean-Pierre Brun, professeur titulaire
Evelyn Kedl, consultante en résolution de conflits



*Chaire en
gestion de la santé
et de la sécurité du travail
dans les organisations*

MISSION DE LA CHAIRE

Contribuer au développement des connaissances et des pratiques de gestion qui favorisent la prévention en matière de santé et de sécurité du travail (SST) dans les organisations.

La Chaire articule ses activités autour des quatre orientations suivantes :

- 1) assurer l'avancement des connaissances scientifiques et la mise en œuvre d'applications pratiques en prévention et en gestion de la SST;
- 2) contribuer à la création de nouvelles compétences chez les étudiants gradués;
- 3) conduire, en partenariat avec les acteurs du monde du travail, des projets de recherche dans les organisations;
- 4) assurer, avec les personnes et les partenaires concernés, le transfert et l'utilisation des connaissances acquises dans le cadre des recherches.

Notez que toutes les publications produites par la Chaire peuvent être téléchargées gratuitement.
<http://cgsst.fsa.ulaval.ca/>

Faculté des sciences de l'administration
Pavillon Palasis-Prince, local 2326
Université Laval
Québec, Canada
G1K 7P4
Téléphone : (418) 656-5213
Télécopieur : (418) 656-7028
Courriel : Info.Cgsst@fsa.ulaval.ca
Site Web : <http://cgsst.fsa.ulaval.ca/>

© Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail
Université Laval
2006
ISBN 2-9807808-6-3

Sommaire

Dans la recherche que nous avons réalisée, notre objectif était de brosser un portrait des plaintes déposées à la CNT depuis un an. **Il ne s'agit donc pas d'une étude cherchant à déterminer si les plaintes sont ou ne sont pas du harcèlement psychologique (HP), mais d'une étude visant à donner la parole aux plaignants qui rapportent leur expérience personnelle.** En procédant ainsi, nous désirons mieux comprendre la complexité du phénomène du HP à travers les situations telles qu'elles sont exprimées et vécues par les plaignants qui les dénoncent. Les sources d'information de cette étude sont les plaintes écrites de harcèlement psychologique au travail déposées à la Commission des normes du travail (CNT) entre le 1er juin 2004 et le 30 avril 2005. L'échantillon de départ était composé de 257 plaintes de harcèlement psychologique au travail, mais 21 plaintes ont dû être retirées par les chercheurs pour des considérations techniques (écriture à la main illisible ou exposé des faits trop bref). Au total, plus de 1 500 pages rédigées par 236 plaignants ont constitué le corpus d'analyse.

Voici un bref aperçu des résultats présentés dans ce rapport :

- Parmi l'ensemble des cas analysés, 63 % des plaignants sont des femmes.
- Quant à la personne mise en cause, il s'agit d'hommes dans 64 % des plaintes.
- Les deux tiers des plaintes (68 %) ne mentionnent qu'un seul mis en cause, alors que 32 % des cas ciblent plusieurs personnes à l'origine du harcèlement psychologique.
- Près de 95 % des plaignants ont avancé avoir subi du harcèlement à caractère répétitif.
- Les principaux secteurs économiques concernés sont : commerce de détail (23 %), hébergement et restauration (13 %), industries manufacturières (11 %), commerce de gros (7 %) et organismes sans but lucratif (7 %).
- Les cinq premiers motifs de plainte sont : les propos et les gestes vexatoires (132 plaintes), les atteintes aux conditions de travail (77 plaintes), la menace de congédiement (49 plaintes), la mise en échec de la personne (39 plaintes) et l'isolement (39 plaintes).
- Dans la majorité des plaintes analysées, lorsque la situation d'incivilité est signalée aux gestionnaires, la première réaction de ces derniers est le déni et la banalisation de la situation dénoncée. La seconde forme de déni consiste en une fragilisation du plaignant, que l'on considère comme étant trop sensible.
- Dans huit cas sur dix, la personne qui se dit victime ne parvient pas à s'expliquer les raisons qui conduisent à de tels comportements et elle se sent totalement isolée.
- Le HP est socialement distribué, c'est-à-dire qu'il touche, à titre de victime ou de mis en cause, toutes les catégories d'emplois, que l'on soit secrétaire, technicien ou cadre supérieur.
- Ce sont généralement les gestionnaires qui sont désignés comme personnes mises en cause.
- En analysant les 236 dossiers, nous avons été étonnés du grand nombre de cas rapportant des situations d'incivilité, des propos vexatoires et blasphématoires (132/236 plaintes).
- Le respect de la personne est de moins en moins valorisé et l'individualisme sert bien souvent à justifier n'importe quel propos afin de parvenir à ses fins.
- Dans la majorité des plaintes analysées, les tentatives de résolution (discussion avec la personne mise en cause, information au gestionnaire, lettre de plainte, etc.) sont faites uniquement par le plaignant, les collègues sont presque toujours absents, rares sont les cas où un autre employé est intervenu pour faire cesser ou dénoncer une situation connue par l'environnement immédiat du plaignant.
- Dans l'entreprise même, la première réaction à un signalement à propos d'un harcèlement psychologique est l'inaction. On ignore la situation, on tente par divers moyens d'étouffer l'histoire, on ne veut pas faire de vagues (banalisation, menace de congédiement, respect de la vie privée, problème entre des personnes adultes et responsables, etc.); on va même jusqu'à mettre fin à l'emploi du plaignant.
- Dans une perspective d'une saine gestion des organisations et afin d'éviter une judiciarisation des cas, les problèmes rapportés par les plaignants doivent surtout être analysés à la lumière de l'éthique et de la moralité individuelles et collectives.
- Les organisations doivent se doter de systèmes de veille pour détecter les cas et d'outils de gestion pour désamorcer les situations qui comportent un potentiel de harcèlement psychologique.
- La plupart des organisations agissent uniquement lorsque la crise a éclaté et que les seules modalités d'intervention possibles sont la réparation des dégâts, l'enquête ou la médiation.
- La problématique du harcèlement psychologique au travail doit faire l'objet d'une éducation populaire pour que de telles situations cessent et aussi afin de mieux faire saisir ce qui est et ce qui n'est pas du harcèlement psychologique.

Table des matières

INTRODUCTION	5
MÉTHODOLOGIE	7
PRINCIPAUX RÉSULTATS	8
Caractéristiques générales	8
Les principaux motifs de plaintes	9
Les propos et les gestes vexatoires	9
Les atteintes aux conditions de travail	10
La menace de congédiement	11
La mise en échec de la personne	12
L'isolement de la personne	13
CONCLUSION	14
ANNEXE	16
BIBLIOGRAPHIE	17

Introduction

À la suite de certains pays européens, le Québec a adopté en décembre 2002 le Projet de loi modifiant la Loi sur les normes de travail et d'autres dispositions législatives qui introduisent des dispositions concernant le harcèlement psychologique (art. 81.18 à 81.20). Ces normes, qui s'accompagnent d'un recours spécifique (art. 123.6 à 123.16) sous la responsabilité de la Commission des normes du travail, sont entrées en vigueur le 1^{er} juin 2004. Depuis le 1^{er} juin 2004, la CNT a reçu plus de 3 500 plaintes de harcèlement psychologique au travail.

Afin de contrer de manière plus efficace le harcèlement psychologique (HP) au travail, il faut relever le défi qui consiste actuellement à mieux comprendre comment celui-ci se manifeste, quelles en sont les principales formes, comment la situation est vécue par le plaignant et quelles en sont les conséquences. La législation propose une définition du HP qui constitue le point de référence au Québec et servira très certainement de balise pour l'élaboration d'une législation comparable dans le monde. Dans la loi québécoise, on entend par « harcèlement psychologique » :

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 celui-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.

Au-delà du plan légal, le concept de harcèlement psychologique prend plusieurs sens que l'on peut trouver dans de multiples définitions et plusieurs terminologies proposées par des chercheurs internationaux.

Ainsi, Leymann (1996a) parle du *mobbing*, lequel constitue un enchaînement, sur une assez longue période, de propos, d'agissements hostiles et de persécutions¹, exprimés ou manifestés par une ou plusieurs personnes envers une tierce personne cible. Pris isolément, chacun de ces actes semble mineur, mais c'est l'effet de cumul et de répétition qui rend ces actes délétères. L'auteur présente cinq grandes catégories d'agissements : empêcher la personne de s'exprimer, isoler la personne, la déconsidérer, la discréditer et compromettre sa santé.

Plus récemment, Hirigoyen (2001) a proposé le terme *harcèlement moral* en faisant référence à un processus pervers, caractérisé par toute conduite abusive (geste, parole, comportement, attitude...) qui porte atteinte, par sa répétition ou sa systématisation, à la dignité ou à l'intégrité psychique ou physique d'une personne, mettant en péril l'emploi de celle-ci

ou dégradant le climat de travail. Hirigoyen suggère plusieurs types d'agissements qui caractérisent le harcèlement moral et elle les regroupe en quatre catégories : atteinte aux conditions de travail, isolement et refus de communication, atteinte à la dignité et violence verbale, physique ou sexuelle.

Les chercheurs anglais Hoel, Rayner et Cooper (2003) ont utilisé l'expression *bullying* pour caractériser le phénomène. Il s'agit d'une situation où un ou plusieurs individus, sur une période de temps, font continuellement les frais d'actions négatives d'une ou de plusieurs personnes. Dans cette situation, la cible du *bullying* éprouve de la difficulté à se défendre elle-même contre ces conduites agressives, puisque les actes reprochés prennent surtout la forme d'un abus hiérarchique vertical, donc d'un supérieur à l'égard d'un subordonné (par exemple : circulation de rumeurs, exclusion, discrimination, etc.).

Afin d'éclairer les acteurs organisationnels, la Commission des normes du travail (CNT) a tenté de baliser le concept de harcèlement psychologique au travail en se référant, entre autres choses, aux auteurs précités. Dans une volonté de mieux cerner la définition du harcèlement psychologique au travail, la CNT (2004) précise le sens des termes définis dans la loi, que nous rapportons directement :

1 - Une conduite vexatoire ayant un caractère de répétition ou de gravité

Il s'agit d'une conduite humiliante, offensante ou abusive pour la personne qui subit une telle conduite, qui la blesse dans son amour-propre, qui lui cause du tourment. C'est une conduite qui dépasse ce qu'une personne raisonnable estime être correct dans l'accomplissement du travail. Chacune des paroles, chacun des comportements, des actes ou des gestes pris isolément peut être bénin, anodin, mais c'est l'ensemble ou l'accumulation de ceux-ci qui permet de conclure à une situation de harcèlement. Cependant, le caractère répétitif n'est pas une composante essentielle du harcèlement. En effet, une seule parole ou un seul comportement, geste ou acte grave peuvent également être reconnus s'ils entraînent un effet nocif continu pour la personne visée. Si la cause est unique, l'effet nocif doit se perpétuer dans le temps. Ainsi, une conduite isolée, telle la violence ou l'agression dont l'impact sur la victime se perpétue dans le temps, pourra constituer du harcèlement psychologique.

2 - Un caractère hostile ou non désiré

Les comportements, les paroles, les actes ou les gestes reprochés doivent être perçus comme hostiles ou non désirés. Toutefois, dans certains cas tels que lors d'agressions ou de

¹ Dans l'un de ses ouvrages, Leymann (1996b) dresse une série de 45 agissements se rapportant au *mobbing*.

harcèlement sexuel, le caractère « non désiré » n'exige pas nécessairement que la victime ait exprimé clairement son refus ou sa désapprobation.

3 - Une atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique

Le harcèlement a un impact négatif sur la personne. La personne victime de harcèlement peut se sentir humiliée, dévalorisée, dénigrée tant sur le plan personnel que sur le plan professionnel. La situation de harcèlement peut aussi causer une détérioration de la santé physique de la personne victime de harcèlement. Toutefois, une atteinte à la santé n'est pas nécessaire.

4 - Un milieu de travail néfaste

Un milieu de travail néfaste est un milieu dommageable, qui crée un tort, qui nuit à la personne victime de harcèlement. L'atmosphère de travail créée par la conduite pourra provoquer par exemple l'isolement de la victime. Pour conclure à du harcèlement psychologique, l'intention du présumé harceleur n'a pas à être prise en considération. Les paroles, les gestes, les actes ou les comportements du harceleur n'ont pas à être dits ou faits dans l'intention de nuire; ce sont les effets sur la personne visée qui sont pris en considération.

Le harcèlement psychologique au travail au Québec demeure encore difficile à estimer tant sur le plan quantitatif que qualitatif. Son ampleur a toutefois fait l'objet d'une première estimation par la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail de l'Université Laval (Brun et Plante, 2004). Ainsi, en 2004, entre 7 % et 9 % des répondants à un sondage mené à la grandeur du Québec, qui occupent un emploi, disaient vivre régulièrement du harcèlement psychologique au travail. Le cas le plus répandu était celui de personnes se disant victimes de propos injurieux, menaçants ou dégradants. Nous insistons sur le fait qu'il s'agit de la perception des répondants. Nous ne disposons pas de suffisamment de détails pour établir de façon formelle s'il s'agit bien de harcèlement psychologique au travail. Nous prenons cette précaution puisque, selon l'expérience de la Belgique, qui dispose d'une loi similaire à la nôtre depuis trois ans, le motif à l'origine d'environ 60 % des plaintes déposées n'est pas considéré comme du harcèlement psychologique au travail. Cependant, cela ne signifie pas qu'il n'existe aucun autre problème de tension humaine dans la situation rapportée. Nous reviendrons sur cette nuance un peu plus loin dans ce document.

Parmi les personnes qui disent vivre du harcèlement psychologique au travail, 43 % considèrent qu'il s'agit régulièrement de propos ou d'agissements légers ou subtils. Ce résultat montre bien que le harcèlement psychologique n'est généralement pas un geste d'éclat, posé en public, mais plutôt une manifestation discrète et exercée à couvert, ce qui rend encore plus difficile sa détection. Par ailleurs, la ou les personnes qui sont présumées harcelantes sont un ou plusieurs collègues (41 %), le supérieur immédiat (32 %), un ou des employés subalternes (30 %) ou encore un ou des clients (15 %).

À l'heure actuelle, la plupart des études sur le harcèlement psychologique, le harcèlement moral ou les autres formes de violence au travail procèdent par sondage auprès de populations de travailleurs et de travailleuses (Brun et Plante,

2004; Byrne, 1997; Hirigoyen, 1998, 2001; Hoel, Rayner et Cooper, 2003; Leymann, 1996a, 1996b; Salin, 2003; Vandekerckhove et Commers, 2003; Wornham, 2003). Bien que ces sondages soient fort utiles, ils ont comme limite de se centrer sur l'identification de catégories d'événements, de formes ou de sources du harcèlement psychologique au travail. Rares sont les travaux scientifiques (Lapeyrière, 2004; Lewis, 2005) qui abordent l'histoire interne des cas de HP, les difficultés d'exprimer ce qui est vécu, le doute que l'expression des faits peut soulever et les ambiguïtés que cache la complexité des situations.

La recherche que nous avons réalisée a donc porté sur le point de vue et les arguments avancés par les principaux concernés, soit les plaignants et les plaignantes, de même que sur les situations que ceux-ci dénoncent. Notre objectif était de brosser un portrait des plaintes déposées à la CNT depuis un an. **Il ne s'agit donc pas d'une étude cherchant à déterminer si les plaintes sont ou ne sont pas du harcèlement psychologique, mais d'une étude visant à donner la parole aux plaignants qui rapportent leur expérience personnelle.** En procédant ainsi, nous désirons mieux comprendre la complexité du phénomène du HP à travers les situations exprimées et vécues par les plaignants.

Méthodologie

Les matériaux de base de cette étude sont les plaintes écrites de harcèlement psychologique au travail déposées à la Commission des normes du travail (CNT) entre le 1er juin 2004 et le 30 avril 2005. À la fin d'avril 2005, on en dénombrait 2 295. Il est important de préciser que ces plaintes sont uniquement le fait de personnes non syndiquées, puisque seuls les salariés non syndiqués, les cadres et les cadres supérieurs des entreprises du secteur privé assujetties à la Loi sur les normes du travail peuvent adresser une plainte écrite à la Commission des normes du travail. Ces plaintes ont aussi été jugées recevables sur le plan administratif au regard des critères suivants : qu'elles soient déposées par un salarié au sens de la loi, que ce salarié ne soit pas déjà couvert par une convention collective et que l'entreprise pour laquelle il travaille ou travaillait soit de compétence provinciale.

Le choix des dossiers s'est fait à partir d'un échantillonnage raisonné. Ce dernier s'est appuyé sur l'identification des cas les plus aptes à représenter l'éventail des contextes et des situations (notion de variabilité) dans lesquelles les situations de harcèlement psychologique au travail se manifestent ainsi que ceux qui offrent la plus grande richesse d'information en la matière (notion de densité). La constitution de l'échantillon a été réalisée de manière à présenter une variété de secteurs économiques, de tailles d'organisation, de situations géographiques et de types d'emplois. Comme le suggère Eisenhart (1989), nous avons aussi sélectionné les dossiers contenant un exposé des faits riche et détaillé afin d'augmenter encore plus la diversité des situations. Afin d'assurer la confidentialité des dossiers, tous les noms de personnes et d'organisations ont été rayés des documents utilisés pour les analyses.

Au départ, 257 plaintes de harcèlement psychologique au travail ont constitué l'échantillon de base, 21 plaintes ont dû être retirées par les chercheurs pour des considérations techniques (écriture à la main illisible ou exposé des faits trop bref). Au total, plus de 1 500 pages rédigées par 236 plaignants ont constitué le corpus d'analyse.

La saisie des informations a été faite par une professionnelle de recherche connaissant bien la problématique du harcèlement psychologique au travail. Afin d'assurer la validité de la classification et du codage, une vingtaine de plaintes ont été codées séparément par le chercheur et la professionnelle de recherche à l'aide d'une grille de saisie bâtie sur Access (voir l'annexe). Les codages ont ensuite été comparés et l'interprétation des codes a été ajustée. La grille de codage était constituée de plusieurs catégories regroupant des items spécifiques (tableau 1).

Le contenu de chacun des items concernant les plaintes de HP a été élaboré selon une approche à la fois déductive et inductive (Eisenhardt, 1989; Strauss et Corbin, 1998). Nous nous sommes d'abord basés sur les principales références scientifiques sur la question du harcèlement psychologique (Gracia Cassia, Fattorini, Gilioli et Rengo, 2003; Hirigoyen, 2001; Leymann, 1996a; Vandekerkhove et Commers, 2003; Wornham, 2003). Par la suite, au cours de l'analyse des plaintes, nous avons enrichi notre grille d'analyse de contenu au fur et à mesure que de nouveaux éléments nous semblaient pertinents. La consultation des nouveaux articles au cours de la recherche et l'étude des plaintes ont aussi favorisé l'approfondissement des analyses (Henwood et Pidgeon, 1995).

Tableau 1 : Éléments de codage des plaintes de harcèlement psychologique au travail

Données socioprofessionnelles et économiques	Données sur l'organisation	Données sur la plainte
<ul style="list-style-type: none">• Sexe• Âge• Métier/profession• Salaire• Statut d'emploi (avec ou sans)• Région	<ul style="list-style-type: none">• Secteur d'activité de l'entreprise• Nombre d'employés• Organisation ou activités en matière de prévention du HP	<ul style="list-style-type: none">• Date du dépôt de la plainte• Date des premiers événements• Source du HP (qui?)• Sexe du mise en cause• Causes du HP (pourquoi?)• Fréquence des événements• Formes du HP (comment?)• Témoins• Conséquences pour le plaignant (économiques, physiques, psychologiques, etc.)• Démarches effectuées par le plaignant• Réparation demandée• Réaction du mis en cause• Réaction de l'employeur

Principaux résultats

Les résultats sont abordés par une description des caractéristiques générales (sexe et âge du plaignant, mis en cause, statut d'emploi, secteur économique, etc.) des dossiers analysés. Par la suite, les principaux motifs de plaintes seront présentés et discutés.

Caractéristiques générales

Parmi l'ensemble des cas analysés, 63 % des plaignants sont des femmes. Cette donnée nous indique déjà qu'il y a une surreprésentation des femmes, puisque celles-ci ne forment que 49,4 % de la population active canadienne (Statistique Canada, 2004) régie par les dispositions de la Loi sur les normes du travail. Quant à la personne mise en cause, il s'agit d'un homme dans 64 % des plaintes. Ce premier constat révèle que le harcèlement psychologique au travail s'inscrit aussi dans un rapport de genre qui mérite une attention particulière sur le plan de la recherche scientifique. L'âge moyen de l'ensemble des plaignants est de 40 ans.

Pour les deux tiers des plaintes (68 %), il n'y a qu'un seul mis en cause, alors que 32 % des cas ciblent plusieurs personnes à l'origine du harcèlement psychologique. Par ailleurs, près de 95 % des plaignants ont mentionné avoir subi du harcèlement à caractère répétitif.

Plus de la moitié des personnes (57 %) sont sans emploi au moment où elles déposent leur plainte à la Commission des normes du travail, 27 % occupent encore le même ou un autre emploi et 16 % ne donnent aucune indication sur leur statut d'emploi. En ce qui concerne les secteurs économiques auxquels appartiennent les plaignants, les principaux sont : commerce de détail (23 %), hébergement et restauration (13 %), industries manufacturières (11 %), commerce de gros (7 %) et organismes sans but lucratif (7 %). La taille de l'entreprise est souvent absente des dossiers analysés. Toutefois, parmi les cas où elle est indiquée (45/236), on note que 85 % des plaignants travaillent dans des petites entreprises (moins de 50 employés).

Afin de nous assurer d'une bonne représentativité des données, nous avons comparé ces premiers résultats avec les données administratives de la Commission des normes du travail (2005). Comme l'indique le tableau suivant, nos données reflètent bien l'ensemble des plaintes déposées à la CNT.

Tableau 2 : Comparaison des données socioprofessionnelles et économiques de l'échantillon étudié et des plaintes déposées à la Commission des normes du travail

	Échantillon étudié	Plaintes déposées à la CNT
Sexe	68 %	62,3 %
Âge moyen	40 ans	40 ans
Mis en cause	64 % hommes	s. o.
Un seul mis en en cause	68 %	65,8 %
Plusieurs mis en cause	32 %	34,2 %
Faits dénoncés répétitifs	95 %	92,3 %
Sans emploi	57 %	62,3 %
Avec un emploi	27 %	s. o.
Aucune information	16 %	s. o.
Commerce de détail	23 %	15,7 %
Hébergement et restauration	13 %	9,2 %
Industrie manufacturière	11 %	s. o.
Commerce de gros	7 %	8,6 %
Organismes sans but lucratif	7 %	s. o.
Entreprise de moins de 50 employés	85 %	77 %

Les principaux motifs de plaintes

En analysant le contenu des 236 plaintes, nous avons tenté d'extraire les principales manifestations dénoncées par les personnes se disant victimes de harcèlement psychologique au travail. Mais précisons d'abord, que ces formes ne sont pas mutuellement exclusives et totalement étanches. En effet, comme le mentionne Frappat (2000), il est presque impossible de distinguer, sans aucune ambiguïté et sans aucun doute, les formes de violence des formes de harcèlement psychologique au travail.

Comme on peut le constater dans la figure ci-dessus, les cinq premières formes sont : les propos et les gestes vexatoires (132 plaintes), les atteintes aux conditions de travail (77 plaintes), la menace de congédiement (49 plaintes), la mise en échec de la personne (39 plaintes) et l'isolement (39 plaintes). Examinons un peu plus en détail chacun de ces cinq motifs de plaintes.

Les propos et les gestes vexatoires

Rappelons dans un premier temps le sens de l'expression *conduite vexatoire*. Il s'agit d'une conduite humiliante, offensante ou abusive pour la personne, qui la blesse dans son amour-propre, qui lui cause du tourment. C'est une conduite qui dépasse ce qu'une personne raisonnable estime être correct dans l'accomplissement du travail. Nos analyses ont montré que la grande majorité des plaintes font mention de telles conduites (132 plaintes sur 236). Une étude menée en Australie montre aussi que les incivilités et les abus verbaux sont présents dans 52 % des situations associées au harcèlement psychologique (Victorian WorkCover Authority, 2003). Voici une courte liste des propos qui peuvent être tenus dans des milieux de travail :

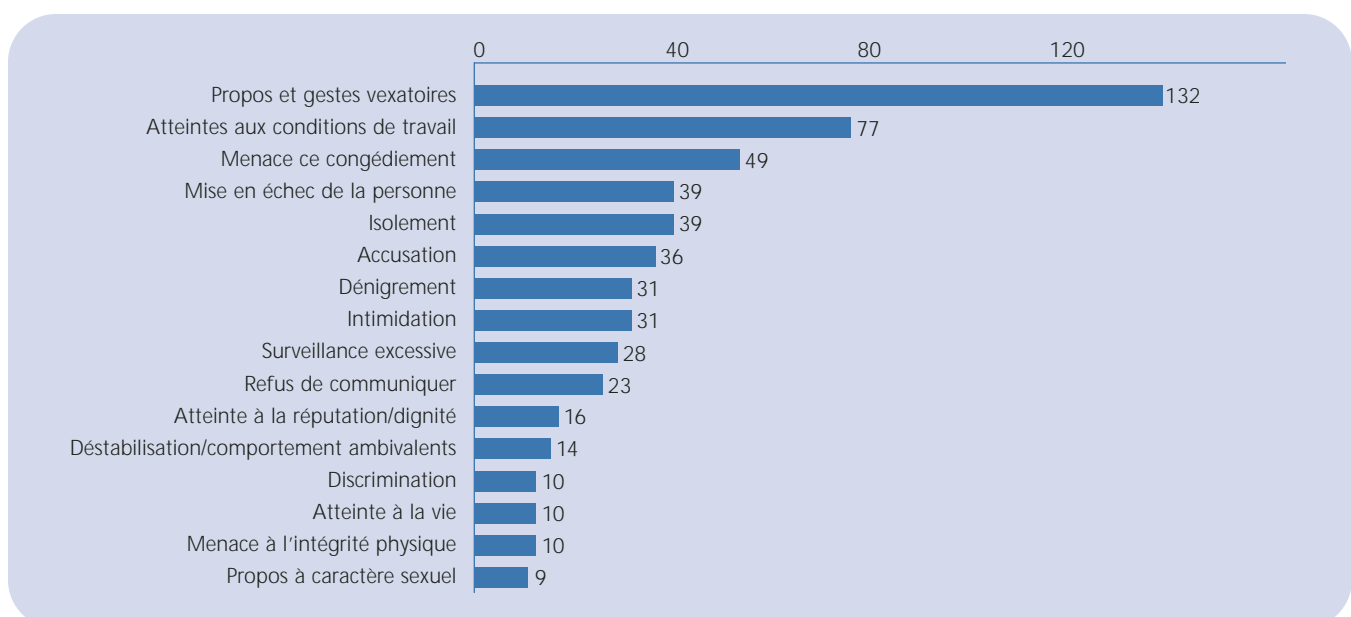
- À une coiffeuse : *As-tu vu comment elle s'habille... C'est ben laid ce que tu portes!*
- À une serveuse : *Ton ostie de déchet de la société de trou du cul [chum]... ben tu vas voir y va faire dur!*

- À une opératrice : *Ta mère ça devait être une négresse. Compte-toi chanceuse de travailler, car avant, les noirs c'étaient des esclaves.*
- À une réceptionniste : *(Un collègue lui glisse à l'oreille) T'as l'air d'une femme qui se donne vite!*
- À un manoeuvre : *À travailler mal comme ça, tu mériterais qu'on te crisse une volée!*

Ces quelques exemples d'incivilités abondent dans les plaintes que nous avons examinées. Les plaignants relatent de nombreux faits, propos, attitudes et comportements par lesquels ils se sont sentis humiliés et blessés intérieurement. L'incivilité peut être définie comme un comportement déviant de faible intensité (parole, attitude et comportement), donc difficile à détecter, qui outrepassé les normes de savoir-vivre et de respect mutuel. De nombreux chercheurs (Andersson et Pearson, 1999; Kelley, 1998; Pearson, Andersson et Porath, 2000; Pearson, Andersson et Wegner, 2001; Pearson et Porath, 2005) constatent une augmentation des incivilités au travail qui est de plus en plus préoccupante, car ces manques de respect ont un impact non seulement sur les personnes, mais aussi sur la productivité, la performance, la motivation, la créativité et la collaboration (Johnson et Indvik, 2001). Par ailleurs, l'incivilité est souvent une composante d'un conflit qui monte en spirale et qui peut aboutir au harcèlement psychologique ou à une détresse psychologique.

Dans la majorité des plaintes analysées, lorsque la situation d'incivilité est mentionnée aux questionnaires, la première réaction est le déni et la banalisation de la situation dénoncée. On tente, par divers moyens et remarques, de dédramatiser les événements qui sont rapportés : *Tu exagères!, Ce n'est pas grave, il faut rire un peu!, Il est comme ça, ce n'est pas méchant... C'est juste une blague!* La seconde stratégie de déni consiste en une tentative de fragilisation du plaignant que

Formes du problème



l'on juge trop sensible (*Une personne susceptible qui ne se laisse rien dire!*) ou qui a tendance à tout exagérer et à *faire des montagnes avec des petites choses!* Ce qui ressort des témoignages des plaignants est que, lorsqu'ils tentent de discuter de ce qui ne va pas, ils ne perçoivent aucune écoute, aucune volonté de voir clair et de faire la part des choses, mais plutôt un souci de cacher la situation, un déni (Dejours, 1998) pour ne pas se laisser distraire par des dimensions émotives, comme la souffrance, qui détournent des objectifs d'affaires : *J'ai assez de problèmes avec le garage, tu vas pas m'achaler avec des petits riens!*

La souffrance des plaignants est double : ils se sentent harcelés et on ne les prend pas au sérieux : *C'est incroyablement dur. Je suis la cible de mon collègue et en plus personne ne me croit. Je passe pour une folle, une parano!* Cette souffrance, entraînée par les propos vexatoires et par l'ostracisme des autres, est très souvent associée à du harcèlement psychologique au travail et laisse peu de place à l'identification d'autres formes de problèmes ou de conflits. En effet, nous avons constaté que bon nombre de plaintes exposaient certains faits qui nous semblaient relever à la fois de l'incivilité, de l'insulte et de l'hyperconflit (Faulx et Geuzaine, 2000). La frontière entre le harcèlement psychologique et les autres formes de tensions humaines est donc floue et poreuse. Au cours des années à venir, il faudra très certainement apporter des nuances dans cette famille terminologique afin de mieux faire la part des choses.

L'HISTOIRE DE LUC : DES PROPOS ET DES GESTES VEXATOIRES

Les faits se passent dans un restaurant. Le plaignant est un cuisinier (Luc), venu de l'extérieur. Les personnes mises en cause sont un collègue de travail et le patron du restaurant.

Le restaurant peut accueillir jusqu'à une soixantaine de personnes. Il est une des fiertés de la région et des employés qui y travaillent. Le plaignant, qui y est le chef cuisinier, est fraîchement débarqué dans le coin. Montréalais d'origine, il a plus de dix ans d'expérience dans le milieu de la restauration. Le patron du restaurant lui a fait miroiter la possibilité qu'il devienne un associé du restaurant s'il fait ses preuves dans les six mois.

Au restaurant, une dizaine de personnes se partagent les heures de travail. Les serveuses sont originaires de la région et la plupart ont plus de trois ans d'ancienneté. Lorsque Luc, le chef cuisinier, propose une personne (de l'extérieur de la région) pour l'aider dans ses tâches, certaines employées, particulièrement une, contestent ouvertement son choix. Cette employée mécontente ne fera que dénigrer la personne choisie par le cuisinier et menacera de partir si le choix est endossé par le patron. Le propriétaire s'adressant à Luc fait alors plusieurs allusions aux parts promises et menace de revenir sur sa parole.

Quelques jours plus tard, le cuisinier observe un changement radical de comportement chez son patron. Ce dernier n'a plus de bons mots pour son cuisinier, critiquant même ce qu'il lui sert à manger. « Dis donc Luc, tu te laisses aller, c'est « passé date » ce que tu nous as préparé là! Je ne servais pas ça à personne! » Il lui demande par ailleurs de ne pas tenir compte des comportements des serveuses et des autres employés à son égard et de faire comme s'il tout allait bien. Débutent alors les accrochages les plus sérieux. Un de ses collègues le menace et lui dit : « Check toé ben Luc, icitte c'est toé le problème, pis j'vas t'arranger ça, mon tabarnak. Cré moé, t'as pas fini. Si tu penses que tu peux tout chambouler icitte!! »

Quelques jours plus tard ce même collègue engueulera Luc parce que ce dernier cherchait ses ustensiles et qu'il croyait comprendre que Luc supposait qu'il les avait pris. « T'as fini mon ostie d'accuser tout le monde qu'on te prend tes affaires, pis c'est même pas TES affaires! » Son patron supposera même à une occasion qu'il est vendeur de drogue. Une employée le traitera de lèche-cul à un autre moment.

Luc a l'impression qu'on fait tout pour qu'il quitte son emploi. Il ne peut plus supporter d'être traité et insulté ainsi, mais il considère qu'il n'a pas vraiment le choix, puisqu'il a quitté Montréal pour venir travailler dans ce restaurant.

Les atteintes aux conditions de travail

L'attaque personnelle, comme nous venons de l'illustrer, n'est pas la seule manifestation de conflits interpersonnels. Un bon nombre de cas (77 plaintes sur 236) révèlent que le problème vécu se manifeste aussi par une *atteinte aux conditions de travail*. Ici, ce n'est pas la personne qui est directement visée, mais ses conditions de travail : l'autonomie au travail, le style de supervision, les horaires, le contenu de la tâche, les ressources (équipement, véhicule, etc.) mises à la disposition de la personne, les avantages sociaux (congé de maladie, vacances, etc.), etc. La plupart de ces plaignants mentionnent une dégradation des conditions de travail. Il s'agit rarement d'un seul geste, d'une seule décision de gestion, mais plutôt d'une accumulation de faits qui sont répétitifs et progressifs. Voici quelques exemples :

- Graduellement, on retire des tâches au plaignant et on demande à un employé non qualifié de les exécuter à sa place.
- On ne fournit plus les produits détergents nécessaires à un concierge, puis on l'accuse de mal faire son travail parce que ça ne sent pas bon.
- La plaignante postule à un poste. Lors de l'entrevue, la patronne reste debout et ne lui pose aucune question.
- On refuse à une employée qui ne se sent pas bien la possibilité de retourner à la maison. Après avoir subi un malaise, l'employée décide tout de même de partir, ce qui lui vaut un avis disciplinaire.

- Le plaignant n'a pas pu prendre ses trois semaines de congé en continu. Son supérieur lui explique : *C'est comme ça parce que tu nous as mis dans la merde encore une fois en refusant de faire la livraison.*

Ces situations s'accompagnent souvent d'une augmentation du contrôle par le gestionnaire (par ex. : surveillance accrue, obligation de produire un rapport d'activité quotidien, etc.). Deux éléments centraux du travail sont ici touchés, le premier résidant dans la signification même du travail (Carpentier-Roy et Vézina, 2000), puisque l'on change et réduit le contenu significatif du travail. D'ailleurs, les plaignants expriment beaucoup de malaise par rapport aux changements négatifs qu'ils subissent au travail. Le second élément est la latitude décisionnelle (Karasek et Robert, 1979), c'est-à-dire la marge de manœuvre dont dispose l'individu pour conduire lui-même son activité de travail. Cette double atteinte porte un dur coup à la santé psychologique des individus, car il existe une relation étroite et clairement démontrée entre le sens du travail, la latitude décisionnelle et la détresse psychologique (Dejours, 1980; Karasek et Robert, 1979; Karasek et al., 1998). En effet, Karasek a bien montré que les risques de tension psychologique et de maladies physiques augmentent dans un environnement de travail exigeant lorsque le travailleur a peu de pouvoir (latitude décisionnelle) sur ces exigences.

L'HISTOIRE DE JÉRÉMIE : DES ATTEINTES AUX CONDITIONS DE TRAVAIL

Les faits se déroulent dans un centre de réadaptation. Le plaignant assure tous les travaux de réparation et d'entretien de l'équipement spécialisé. Il cumule plus de 10 ans d'expérience au sein de cette entreprise. Le mis en cause est son supérieur immédiat. Jérémie, qui a un horaire variable d'une semaine à l'autre, travaille 35 heures par semaine.

L'essentiel du travail du plaignant consiste à répondre aux différentes demandes d'entretien et de réparation du matériel (fauteuils roulants, lits électriques, etc.). Les demandes peuvent venir de sa supérieure immédiate ou des autres responsables de départements. Ces demandes sont reçues d'abord par la secrétaire, qui les transmet à Jérémie.

Depuis son retour à la suite d'un accident de travail, le contexte de travail s'est détérioré pour Jérémie. Il s'est aperçu d'un changement d'attitude de la part de sa supérieure immédiate. Non seulement lui crie-t-elle par la tête quotidiennement, mais elle n'écoute aucune de ses explications lorsqu'il veut faire le point. Jérémie ne se sent plus à l'aise dans son milieu de travail, surtout depuis que sa supérieure modifie ses conditions de travail.

En effet, on modifie son horaire sans qu'il soit mis au courant, sinon à la toute dernière minute. Il arrive un matin et on lui dit que l'autre technicien est déjà occupé à effectuer les tâches qu'il devait faire. Il doit retourner chez lui et s'adapter au nouvel horaire. Une semaine plus tard, on lui « coupe » cinq heures dans

son horaire sous prétexte que les demandes de réparation sont moins nombreuses. C'est la première fois qu'une telle mesure est prise.

Quelques jours plus tard, puisque dans le cadre de son travail Jérémie doit se déplacer souvent, sa supérieure lui donne un téléavertisseur sous prétexte de pouvoir le joindre facilement. Les autres employés, par contre, n'en ont pas! Jérémie ne comprend pas cette nouvelle mesure à son égard.

Depuis un an, on lui avait fait miroiter la possibilité qu'il mette en place dans un autre établissement le même type de service qu'il fournit déjà. Sans avoir reçu d'avis de la direction, il apprend que ce sera l'autre technicien qui le fera et non lui. Il ne comprend pas. Il demande des explications et on lui dit que c'est comme cela et c'est tout!

L'approche des vacances ne fait qu'envenimer les choses. Habituellement, il est le premier à choisir, puisqu'il a plus d'ancienneté. On lui fait comprendre qu'il n'a plus la priorité. Il n'aura qu'à s'entendre avec ses collègues.

Jérémie ne comprend plus ce qui se passe. Il a toujours bien fait son travail, mais il lui semble qu'on veut le décourager et tout faire pour qu'il décide de changer de travail et d'entreprendre.

La menace de congédiement

La mise en péril de l'emploi est mentionnée par plusieurs plaignants (49 sur 236 plaintes) comme une forme de harcèlement psychologique. Selon les propos rapportés par les plaignants, on tente, par divers commentaires et attitudes, d'ébranler le sentiment de sécurité d'emploi :

- Le surintendant : *Tu vas peut-être perdre ton emploi, j'analyse ça. Pour toi, ça achève, ça achève probablement! Tu sais, t'es facile à remplacer!*
- Un chef d'équipe : *Tu parles pas au gérant de cette erreur, sinon tu devras partir de l'entrepôt!*
- Le propriétaire : *Vous savez, il y en a plein qui attendent votre job dehors. Même ceux qui travaillent ici depuis 10 ans, ils vont faire le saut!*
- Dans un bureau d'assurance : Un matin, la plaignante arrive au bureau. Toutes ses affaires sont dans une boîte. La patronne est assise à son bureau et lui dit qu'elle va lui parler plus tard au cours de la journée...

Ces menaces de congédiement se matérialisent pour 57 % des plaignants. Cette fin d'emploi est elle aussi marquée par des moments difficiles à vivre : on pousse à la démission, le patron met fin à l'emploi sur un coup de colère, on donne le choix entre une tâche ingrate ou un départ volontaire, etc. Dans les plaintes que nous avons lues, ces fins d'emploi se décident en une seule rencontre. Le dialogue est alors impossible, les

esprits s'échauffent et les phrases fatidiques *Je démissionne!* ou *Tu es congédiée!* sont prononcées. Dans certains cas, l'iniquité est encore plus durement ressentie lorsque le patron, tout en reconnaissant les comportements exagérés d'un de ses cadres, souhaite voir partir l'employé qui se dit victime de harcèlement psychologique pour pouvoir garder son gestionnaire. Dans de tels cas, c'est le plaignant qui est considéré comme la personne à remplacer.

LOUISE PERD SON EMPLOI : DES MENACES DE CONGÉDIEMENT

Les faits se passent dans une grande chaîne d'un magasin à rayons. Louise, la plaignante, est une vendeuse à la commission dans le rayon des vêtements pour femmes. La mise en cause est la nouvelle directrice des opérations, qui a travaillé pendant plus de quinze ans dans un magasin spécialisé dans la mode féminine. Jusqu'à l'arrivée de la nouvelle gestionnaire, Louise n'a jamais connu de difficultés relationnelles avec qui que ce soit au magasin.

La situation dégénère lorsque la directrice des opérations se met à chronométrer les pauses de Louise, à la rappeler constamment à l'ordre et à la menacer de mesures disciplinaires.

Louise reconnaît que ce n'est pas facile de travailler dans un tel contexte, mais elle n'a pas le choix. Elle songe à se plaindre à la direction, mais en parle d'abord à ses collègues.

La directrice apprend que Louise se plaint d'elle auprès des autres employées. Elle la convoque à son bureau et lui dit qu'elle est en train de monter un beau dossier pour la congédier. Elle lui propose également de lui rédiger une lettre de recommandation pour des employeurs éventuels et lui demande de se chercher un emploi ailleurs. À la fin de la rencontre la directrice lance : « Ce n'est pas une personne comme toi que je cherche dans mon équipe. T'es mieux de te watcher! »

Dans les jours qui suivent cette rencontre, la directrice passe près de la plaignante et lui souffle à l'oreille qu'il y en a plein dehors qui attendent de prendre sa job. La directrice ira jusqu'à se vanter devant Louise et la chef de rayon d'avoir du talent pour écœurer les gens et les pousser à quitter leur emploi. Louise n'a plus le goût de retourner au travail dans de telles conditions, même si la mode féminine est sa passion et que ses clientes habituelles vont lui manquer.

La mise en échec de la personne

La mise en échec de la personne est une attaque directe et souvent publique, qui vise à discréditer, dénigrer, faussement accuser une personne ou porter atteinte à sa réputation dans le but de lui nuire (39 plaintes sur 236). Voici quelques exemples tirés des plaintes analysées :

- À un représentant : On lui fixe des objectifs plus élevés pour le mois qui vient, mais on restreint son territoire. On le menace de mesures disciplinaires si les objectifs ne sont pas atteints, ce qu'on ne fait pas pour les autres représentants.
- Le directeur : *Ce matin la réunion a bien été, parce que t'étais pas là! I don't know why we hired you in first instance, you don't know how to do your job right and you are worth less, you are nothing but a stupid Latino!*
- À une vendeuse, qu'on insulte devant les clients : *T'as pas recommandé ça à Madame! Ben voyons, tu vois pas que ça ne lui va pas. Tu devrais aller nettoyer les toilettes! Ha! Ha!... Venez, madame, je vais m'occuper de vous!*
- À une formatrice : Le directeur général demande à une autre personne sans formation adéquate de préparer un atelier sur la pédagogie, alors que c'est la plaignante qui est spécialiste dans le domaine. Plus tard, en rencontre d'équipe, le directeur demande à la plaignante d'expliquer aux autres comment s'est déroulé cet atelier.

Cette recherche d'un bouc émissaire est une stratégie que l'on adopte lorsqu'il y a une crise, lorsqu'on ne veut pas véritablement faire face au problème. En désignant un coupable, on déplace le conflit, mais on ne règle en rien le problème (Monroy et Fournier, 1997).

ROSALIE EST RIDICULISÉE : LA MISE EN ÉCHEC DE LA PERSONNE

Le scénario se passe dans une banque. La plaignante est conseillère et s'appelle Rosalie. Les mis en cause sont le directeur de la succursale, Georges, et la directrice du service aux membres, Lucie.

Au cours d'une réunion d'équipe, le directeur de la succursale a affirmé qu'il y aurait réduction de certaines dépenses, notamment dans le personnel. En clair, il demande aux différents services d'augmenter leur chiffre d'affaires et d'éliminer des postes. Il ajoute que les personnes qui ne sont pas contentes de cette décision n'ont qu'à « faire un choix ».

Depuis un certain temps, Rosalie perçoit déjà des comportements non souhaités de la part des deux personnes mises en cause, en l'occurrence le directeur ainsi que la responsable du service aux membres. Dès que Rosalie entre dans le bureau du directeur, la gestionnaire présente sort et ne la salue jamais.

En réunion, le directeur ne s'arrête pas aux questions de Rosalie et lui demande même devant les autres si elle croit que ses questions sont pertinentes.

La situation de Rosalie se dégrade à son retour de vacances. Sa supérieure immédiate aurait relevé une erreur dans un de ses dossiers. La mise en cause devient agressive avec la plaignante. Georges, le directeur, écrira une note à mettre dans le dossier de

L'employée : « Erreur professionnelle de Mme Tremblay ». Il profitera de la réunion d'équipe qui suit pour soulever cette « erreur » à titre d'exemple en nommant la plaignante. Rosalie devient toute rouge, elle ne sait plus où regarder et demeure sans voix tellement cette affirmation est inattendue pour elle.

Plus tard, Rosalie démontre qu'elle a obtenu tous les renseignements nécessaires auprès du client, sauf l'élément mentionné par sa gestionnaire. Mais, en fait, il ne s'agissait pas d'un élément bien important. Dans son témoignage, Rosalie précise que sa gestionnaire aurait pu lui téléphoner à la maison, comme elle l'avait déjà fait dans le passé. Après tout, il s'agit d'une petite ville et tous se connaissent.

La plaignante n'avait jamais eu de note dans son dossier au cours des 23 dernières années de service. Elle interprète l'attitude des deux gestionnaires comme de la pression pour qu'elle quitte son emploi. Pour elle, le directeur a été clair lors d'une des réunions : il veut rentabiliser au maximum sa succursale..

L'isolement de la personne

La détérioration du soutien social au travail ou l'isolement de la personne est un phénomène énoncé dans 39 plaintes sur 236. Dans toutes ces situations, la stratégie consiste à mettre le plaignant à l'écart. Les moyens relatés par les plaignants sont diversifiés :

- Exiger des autres employés qu'ils ne parlent plus au plaignant;
- Ne pas inviter le plaignant aux activités sociales (dîner au restaurant, sorties sociales, etc.);
- Attribuer à la plaignante des tâches sans contact avec les collègues ou la clientèle;
- Assigner des tâches au plaignant sur les heures de dîner;
- Fermer les volets des bureaux pour éliminer tout contact visuel avec la plaignante;
- Interdire au plaignant de parler aux autres employés.

L'impact de l'isolement social sur une personne est brutal, puisqu'il fait perdre toute référence et donne l'impression d'être à part, d'avoir tort (Faulx et Geuzaine, 2000). La plupart des plaignants qui se retrouvent dans cette situation disent être dépassés par les événements et ne plus pouvoir expliquer ce qui se passe autour d'eux. Il n'est pas rare de les voir exprimer de la honte et de l'humiliation de se retrouver dans une situation qu'ils ne parviennent pas à comprendre. Ils se sentent rejetés par les autres : *Je ne faisais plus partie de la grande famille de cette entreprise, j'avais honte de ce qui m'arrivait, j'étais devenu un étranger à qui on ne parlait plus. Ça me faisait mal au cœur. J'ai décidé de partir pour sauver ma santé!*, écrit un plaignant.

GINETTE, VEILLEUSE DE NUIT: L'ISOLEMENT DE LA PERSONNE

Le cas se déroule dans un foyer pour aînés. La plaignante, Ginette, est veilleuse de nuit. La mise en cause est sa supérieure immédiate, Odile.

Le foyer pour lequel Ginette travaille héberge une trentaine de résidents. Ginette est au service de ce même employeur depuis une dizaine d'années. Pour des raisons de santé, elle a demandé de travailler sur l'horaire de nuit. Le jour, elle peut sans contrainte passer ses examens médicaux et suivre ses traitements. De plus, le travail de nuit exige moins d'efforts physiques. Ses contacts avec les bénéficiaires, qu'elle aime pourtant beaucoup, se limitent à quelques interventions aux activités du coucher et du lever.

Odile a été forcée de lui donner cet horaire. Ginette connaît bien le propriétaire et est bien appréciée par lui. Depuis ce changement, Odile n'a plus la même attitude envers Ginette. Un matin par semaine, Odile rencontre les employés pour une brève mise à jour. Elle ne convoque que rarement Ginette, sous prétexte que celle-ci doit terminer son quart de travail. Elle a également demandé à Ginette de ne pas déranger les « autres » lorsqu'elle quitte les lieux de travail même si certains sont en pause! De plus, Ginette a eu vent que sa supérieure immédiate a donné comme consigne à une nouvelle employée de ne pas lui adresser la parole.

À deux occasions, les employés ont reçu une note d'Odile sur des nouvelles directives au centre. Ginette ne les a jamais eues.

Ginette demande à plusieurs reprises qu'une autre personne lui donne un coup de main lorsqu'elle a besoin d'aide pour intervenir auprès d'un bénéficiaire. Odile semble faire la sourde oreille.

Ginette voit bien qu'Odile n'accepte pas que le propriétaire lui ait imposé son nouvel horaire. Que sa surveillante ait cette attitude ne lui plaît évidemment pas, mais elle se dit qu'en étant de nuit les conséquences ne sont pas trop graves. Ce qui l'affecte encore plus, c'est qu'Odile ait réussi à éloigner les collègues de Ginette. De plus, lorsque Odile s'adresse à elle, les paroles sont toujours blessantes. « T'es bien chanceuse de connaître le patron, si c'était de moi ça fait longtemps que tu ne serais plus ici avec tous ces caprices. »

Ginette n'en peut plus et songe à en parler au propriétaire même si, de prime abord, cela ne lui semble pas la meilleure solution. Elle craint de se mettre à dos encore plus sa supérieure immédiate. Elle se dira finalement qu'elle devrait demander une rencontre en présence d'Odile. Elle espère ainsi arriver à élucider la raison de cette attitude et à améliorer leur relation.

Conclusion

Le phénomène du harcèlement psychologique (HP) est loin d'être simple. Les propos et les récits que nous avons rapportés montrent bien qu'il s'agit de situations complexes pour diverses raisons. L'une de ces raisons est que le harcèlement psychologique est une manifestation directe du caractère privé de la violence (Cooney, 2003), qui concerne des individus plutôt que des groupes et qui s'adresse aux proches et non à des étrangers ou à des opposants lointains. Le conflit prend donc forme, la plupart du temps, entre deux individus et dans des relations de face à face, c'est-à-dire sans la présence de témoin direct.

Avec la montée de l'individualisme, la perte de solidarité et l'augmentation des distances sociales au travail (Black, 1993), le conflit qui se manifestait à l'extérieur (grève, pétition, piquetage ou sabotage) et en groupe s'exprime maintenant dans les lieux de travail (bureau, atelier, cuisine, entrepôt, etc.) et de manière privée, c'est-à-dire entre deux individus. La diminution des solidarités sociales au travail a donc aussi entraîné la migration des conflits, qui sont passés de la place publique au bureau ou l'atelier. Cette situation de perte des solidarités conduit souvent le plaignant à se taire : il n'ose parler de la situation et espère que le temps va arranger les choses. Dans huit cas sur dix, la personne qui se dit victime ne parvient pas à s'expliquer les raisons qui mènent à de tels comportements et elle se sent totalement isolée.

Le harcèlement psychologique est aussi socialement distribué, c'est-à-dire qu'il implique, à titre de victime ou de mis en cause, des personnes de toutes les catégories d'emplois : secrétaire, technicien ou cadre supérieur. Toutefois, la direction du HP n'est pas distribuée au hasard. Ce sont généralement les gestionnaires qui sont identifiés comme les personnes mises en cause et les femmes se disent surtout harcelées par les hommes. Par ailleurs, dans 57 % des cas le plaignant est sans emploi; il ne s'agit donc pas d'une situation exceptionnelle. Elle pourrait être en relation avec un certain fatalisme ou avec un rapport très inégalitaire, marqué par le silence, la domination, l'autoritarisme, qui conduit le plaignant vers la perte (volontaire ou non) de son emploi (Pithers et Soden, 1999).

En analysant les 236 dossiers, nous avons été étonnés du grand nombre de cas rapportant des situations d'incivilité, des propos vexatoires et blasphématoires (132/236 plaintes). L'insulte, « la phrase qui tue! », le dénigrement public sont monnaie courante dans les plaintes pour harcèlement psychologique au travail déposées à la Commission des normes du travail du Québec. La situation semble similaire aux États-Unis où, selon les recherches de Pearson et Porath (2005), 20 % des travailleurs sondés se disent la cible d'incivilités au travail au moins une fois par semaine. Le respect

de la personne est une valeur en perte de vitesse et l'individualisme justifie bien souvent n'importe quel propos lorsque l'on veut parvenir à ses fins.

L'ampleur des incivilités s'accompagne souvent d'une réaction de banalisation ou de déni ou, encore, d'un jugement sur la trop grande sensibilité ou la fragilité du plaignant, comme en témoigne ce représentant aux ventes : *Je lui ai demandé qu'il arrête de m'insulter et de rire de ma tenue vestimentaire, il n'a pas voulu. Même le gérant a dit que c'était moi qui étais trop sensible et qui exagérais tout!* Bien qu'il ne s'agisse pas forcément de violence ou de harcèlement, ces incivilités sont un excellent terrain pour que des conflits et des agissements plus graves surviennent : *J'ai dû quitter le travail, mon patron et moi on est en venus aux poings, ils ont appelé la police. Depuis le début de notre conflit, rien n'a été fait; ça s'est donc fini en grosse crise!*

L'individualisation des conflits se manifeste aussi dans les tentatives de résolution des cas. En effet, dans la majorité des plaintes analysées les tentatives de résolution (discussions avec le mis en cause, information au gestionnaire, lettre de plainte, etc.) sont faites uniquement par le plaignant. Les collègues sont presque toujours absents; rares sont les cas où un autre employé est intervenu pour faire cesser ou dénoncer une situation connue par l'environnement immédiat du plaignant. Il faut aussi dire que, de manière générale, on ne sait pas comment intervenir ni comment s'interposer dans un conflit (Lapeyrière, 2004). On préfère donc très souvent plaider le doute ou la trop grande complexité de la situation. Dans les événements relatés dans les dossiers, il arrive aussi que la situation se dégrade et que les réseaux de collègues disparaissent une fois que la situation est mise au jour par le plaignant. Ce revirement accroît le sentiment de vulnérabilité et d'iniquité, ce qui a pour effet de rendre la situation de harcèlement psychologique encore plus menaçante pour le plaignant (Lewis et Orford, 2005). Cet extrait d'une plainte est éloquent : *Non seulement je suis la victime, mais mes coéquipiers ne me parlent presque plus. Ce gars [le mis en cause] m'en veut tellement qu'il a réussi à me mettre les autres à dos. Si ça ce n'est pas du harcèlement, c'est quoi?*

Le soutien extérieur semble aussi absent : sur 236 dossiers, dans 12 cas seulement il est fait mention d'une aide extérieure (avocat, association de défense des travailleurs, etc.). Le seul et dernier recours des plaignants est donc le dépôt d'une plainte pour harcèlement psychologique à la Commission des normes du travail (CNT). Ils voient en la CNT leur planche de salut, l'organisme qui va reconnaître leur situation et démontrer formellement qu'ils ont raison, comme en témoigne cette caissière : *La CNT est mon seul recours, ailleurs personne ne*

veut entendre ce que je vis, c'est important pour moi de montrer que j'ai raison et que c'est moi la victime. Je n'invente pas toute cette histoire!

Dans l'entreprise, la première réaction à un signalement à propos d'un harcèlement psychologique est l'inaction. On ignore la situation, on ne sanctionne pas la personne mise en cause, on tente par divers moyens d'étouffer l'histoire, on ne veut pas faire de vagues (banalisation, menace de congédiement, respect de la vie privée, problème entre des personnes adultes et responsables, etc.); on va même parfois jusqu'à mettre fin à l'emploi du plaignant.

L'un des défis liés au harcèlement psychologique au travail pour les employeurs et les employés consiste donc à ne pas s'enfermer dans un débat juridique, en se demandant si la situation cadre ou non avec la définition qu'en donne la loi. Dans une perspective de saine gestion des organisations et afin d'éviter une judiciarisation des cas, les problèmes rapportés par les plaignants doivent surtout être analysés à la lumière de l'éthique et de la moralité individuelle et collective (Wornham, 2003). Qu'il s'agisse ou non de harcèlement, les situations qui nous avons analysées sont dans bien des cas tout simplement inadmissibles dans nos organisations modernes et peuvent, par ailleurs, conduire à des problèmes de santé physique ou psychologique (Vartia, 2004). Dans une telle perspective d'éthique et de santé publique, l'employeur et les employés ont le devoir moral de s'assurer que de telles situations ne puissent se produire. Il est donc important d'établir des frontières à ne pas dépasser, de définir le mieux possible ce qui est acceptable et ce qui ne l'est pas, de faire comprendre que le respect de la dignité de la personne n'est pas un privilège, mais bien un droit et un devoir fondamental et qu'il ne faut pas attendre que la situation soit jugée inacceptable pour intervenir.

Les organisations doivent aussi se doter de systèmes de veille pour détecter les cas ainsi que d'outils de gestion pour désamorcer les situations qui comportent un potentiel de harcèlement psychologique. Sur ce plan, dans aucune des plaintes que nous avons analysées il n'est fait mention de dispositifs organisationnels de prévention ou de gestion des diverses formes possibles de tensions humaines. Il s'agit donc encore d'une problématique qui fait l'objet d'une gestion passive et réactive. Notre expérience montre que la plupart des organisations agissent uniquement lorsque la crise a éclaté et que les seules modalités d'intervention possibles sont la réparation des dégâts, l'enquête ou la médiation. En ce qui concerne les solutions et des moyens de prévention, cela signifie que le harcèlement psychologique ne se règle pas uniquement en l'interdisant au moyen de politiques organisationnelles, mais aussi en favorisant le dialogue, le soutien social au travail et des relations interpersonnelles saines qui font une plus grande place à l'éthique et à la morale.

À la lecture des plaintes, on constate que le harcèlement psychologique n'est pas seulement une série d'actes ponctuels et isolés, mais surtout un processus qui se construit dans le temps (Traubé, 1987). En fait, le HP est en quelque sorte un accident relationnel au ralenti, qui se caractérise par des relations de plus en plus difficiles et qui se construit dans le temps à travers divers événements (Livian, 2004). De plus, le

phénomène du HP est d'autant plus complexe qu'il doit être interprété à la lumière, notamment, des styles de management, du climat organisationnel, des conflits interpersonnels, des complicités ou des oppositions entre groupes d'individus (Rayner, 1999). En fait, il n'est pas rare de constater qu'une analyse ou une enquête d'une situation de HP exige presque une analyse du contexte organisationnel et un historique des relations interpersonnelles (Zapf, 2001). Il faut donc dépasser le cas anecdotique et faire une lecture plus large pour saisir la situation réelle, les relations et l'environnement à l'intérieur desquels la plainte prend place. On éviterait ainsi que le harcèlement psychologique au travail soit confondu avec d'autres maux (conflit interpersonnel, lutte de pouvoir, compétition, etc.).

Une éducation populaire apparaît donc nécessaire pour mieux faire saisir ce qui est et ce qui n'est pas du harcèlement psychologique afin que de telles situations cessent. Les cas analysés montrent ainsi clairement qu'il existe une confusion sémantique autour des termes « harcèlement psychologique » et « harceleur ». Par ailleurs, s'il est clair que la souffrance et le stress sont des manifestations étroitement liées au harcèlement, il faut conserver une certaine prudence, car leur cause peut être tout autre (Lapeyrière, 2004).

Fichier access de saisie des plaintes pour harcèlement psychologique au travail

N° (Numéro/Jo)	No dossier	Date	Sexe
Age	Métier/profession	Salaire	Statut d'emploi
Nom employeur	Nombre d'employés		
Structures de prévention			
Secteur économique	Région:	Durée du HP (date de début)	
Source du Harcèlement (qui?)	Sexe harceleur:		
Causes du harcèlement (pourquoi?)			
Fréquence			
Formes du Harcèlement (comment?)			
Facteurs psycho-sociaux			
Témoins			
Conséquences déclarées			
État émotionnel du plaignant			
Démarches internes			
Réparation demandée			
Réaction du présumé harceleur			
Réaction de l'employeur			
Citation importantes:			
Compléter par:			

Bibliographie

- Andersson, L.M., et C.M. Pearson (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24(3), 452-471.
- Victorian WorkCover Authority (2003). *Incidence of Workplace Bullying in Victoria*. Victoria, Australie : WorkCover.
- Black, D. (1993). Taking sides. Dans D. Black (dir.), *The Social Structure of Wright and Wrong*. San Diego : Academic Press.
- Brun, J.-P., et E. Plante (2004). *Le harcèlement psychologique au travail au Québec*. Québec : Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail.
- Byrne, B.J. (1997). Bullying : A community approach. *Irish Journal of Psychology*, 18(2), 258-266.
- Carpentier-Roy, M.-C., et M. Vézina (2000). *Le travail et ses malentendus : enquêtes en psychodynamique du travail au Québec*. Sainte-Foy et Toulouse : Les Presses de l'Université Laval et Octares Éditions.
- Commission des normes du travail (2004). *Prévenir le harcèlement psychologique, c'est l'affaire de tous! Guide de prévention à l'intention des employeurs de la petite entreprise*. Québec : CNT.
- Commission des normes du travail (2005). *Portrait des plaintes déposées pour harcèlement psychologique au travail*. Québec : CNT.
- Cooney, M. (2003). The privatization of violence. *Criminology*, 41(4), 1377-1406.
- Dejours, C. (1980). *Travail : usure mentale, essai de psychopathologie du travail*. Paris : Le Centurion.
- Dejours, C. (1998). *Souffrance en France : la banalisation de l'injustice sociale*. Paris : Seuil.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Faulx, D., et C. Geuzaine (2000). Le harcèlement moral au travail, état des lieux et pistes de développement. *Médecine du travail et ergonomie*, XXXVII(3), 135-147.
- Frappat, H. (2000). *La violence*. Paris : Flammarion.
- Gracia Cassia, M., E. Fattorini, R. Gilioli et C. Rengo (2003). *Raising Awareness of Psychological Harassment at Work (vol. 4)*. Suisse : Organisation mondiale de la santé.
- Henwood, K.L., et N.F. Pidgeon (1995). Grounded theory and psychological research. *The Psychologist*, 8(3), 115-118.
- Hirigoyen, M.-F. (1998). *Le harcèlement moral : la violence perverse au quotidien*. Paris : Syros.
- Hirigoyen, M.-F. (2001). *Malaise dans le travail. Harcèlement moral : démêler le vrai du faux*. Paris : Syros.
- Hoel, H., C. Rayner et C. Cooper (2003). Workplace bullying. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 14, 195-230.
- Johnson, P.R., et J. Indvik (2001). Rudeness at work : Impulse over restrain. *Public Personnel Management*, 30(4), 457-465.
- Karasek, J., et A. Robert (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain : Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-310.
- Karasek, R., C. Brisson, N. Kawakami, I. Houtman, B. Paulien et B. Amick (1998). The Job Content Questionnaire (JCQ). An instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 322-355.
- Kelley, M. (1998). On incivility in academy. *The Minnesota Review* (50-51), 243-248.
- Lapeyrière, S. (2004). Le harcèlement moral, une affaire collective et culturelle. *Travail et Emploi*, 97 (janvier), 29-43.
- Lewis, S.E., et J. Orford (2005). Women's experiences of workplace bullying : Changes in social relationships. *Journal of Community and Applied Social Psychology*, 15(1), 29-47.
- Leymann, H. (1996a). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165-184.
- Leymann, H. (1996b). *Mobbing. La persécution au travail*. Paris : Seuil.
- Livian, Y.-F. (2004). Le changement de règles dans les relations marchandes : violences discrètes au travail. *Travail et Emploi*, 97 (janvier), 45-52.
- Monroy, M., et A. Fournier (1997). *Figures du conflit : une analyse systémique des situations conflictuelles*. Paris : Presses universitaires de France.
- Pearson, C.M., L.M. Andersson et C.L. Porath (2000). Assessing and attacking workplace incivility. *Organizational Dynamics*, 29(2), 123-137.
- Pearson, C.M., L.M. Andersson et J.W. Wegner (2001). When workers flout convention : A study of workplace incivility. *Human Relations*, 54(11), 1387-1419.
- Pearson, C.M., et C.L. Porath (2005). On the nature, consequences and remedies of workplace incivility : No time for "nice"? Think again. *Academy of Management Executive*, 19(1), 7-18.
- Pithers, R., et R. Soden (1999). Person-environment fit and teacher stress. *Educational Research*, 41(1), 51-61.
- Rayner, C. (1999). From research to implementation : Finding leverage for prevention. *International Journal of Manpower*, 21(1/2), 28-38.
- Salin, D. (2003). Ways of explaining workplace bullying : A review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment. *Human Relations*, 56(10), 1213-1232.
- Statistique Canada (2004). *Enquête sur la population active*. Ottawa : Statistique Canada.
- Strauss, A.L., et J.M. Corbin (1998). *Basics of Qualitative Research*. Londres : Sage.
- Traubé, P. (1987). *Propos sur la violence*. Mons : Centre de diffusion.
- Vandekerkhove, W., et M.S.R. Commers (2003). Downward workplace mobbing : A sign of the times? *Journal of Business Ethics*, 45, 41-50.
- Vartiainen, M. (2004). Research, practice and increased awareness : The Finnish experience. *The Fourth International Conference on Bullying and Harassment in the Workplace*.
- Wornham, D. (2003). A descriptive investigation of morality and victimisation at work. *Journal of Business Ethics*, 45, 29-40.
- Zapf, D. (2001). Bullying in the Workplace : Recent trends in research and practice – An introduction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(3), 369-373.

FACULTÉ DES SCIENCES DE L'ADMINISTRATION

Pavillon Palasis-Prince, local 2326
Université Laval
Québec, Canada
G1K 7P4

Téléphone : (418) 656-5213
Télécopieur : (418) 656-7028
Courriel : Info.Cgsst@fsa.ulaval.ca