

Université du Québec en Outaouais

**Le harcèlement moral/psychologique au milieu du travail. Une recension de la littérature et
une mise en évidence de sa valeur instrumentale**

Par Miguel Cornejo-Ruiz

Essai présenté à titre complémentaire
aux conditions d'obtention du grade *Maîtrise ès science* –
en relations industrielles et en ressources humaines.

Mai, 2011

© Miguel Cornejo-Ruiz, 2011

A DestormudadAra, en la búsqueda de la primariedad del H o de la G.

TABLE DE MATIÈRES

Résumé	1
Introduction	2
Chapitre 1 : La problématique, sa prévalence et ses antécédents.....	4
1.1 La question de recherche	6
1.2 La prévalence du phénomène du harcèlement moral/psychologique au Québec.....	7
Chapitre 2 : La violence	13
2.1 La violence en général.....	13
2.2 La violence en milieu de travail	14
2.3 Des processus proches du harcèlement moral/psychologique	16
Chapitre 3 : Le processus du harcèlement moral/psychologique	19
3.1 Les différentes définitions	19
a) La définition du phénomène de harcèlement moral/psychologique au Québec.....	21
b) La définition opératoire du harcèlement moral/psychologique	22
3.2 Les types d'agissements du mobbing	24
1) Priver la victime de toute possibilité de s'exprimer.....	24
2) Couper la victime de son entourage	24
3) Discréditer la victime	25
4) Compromettre la qualité de sa vie professionnelle et de sa vie privée	25
5) Compromettre sa santé.....	25
3.3 Les phases du processus de la psychoterreur	25
a) Phase 1 : La présentation de conflits.....	26
b) Phase 2 : L'installation du <i>mobbing</i>	26
c) Phase 3 : L'action prise (le déni des droits et l'hostilité du service du personnel).....	26
d) Phase 4 : L'exclusion	26
3.4 Les directions du harcèlement moral/psychologique	27
a) Les harcèlements de type horizontal	27
b) Les harcèlements de type vertical ascendant	28
c) Les harcèlements de type vertical descendant.....	28
3.5 Les conséquences du harcèlement moral/psychologique	29
a) Les conséquences individuelles	29
b) Les conséquences collectives.....	31
Chapitre 4 : Classification de l'étiologie du harcèlement moral/psychologique.....	33
4.1 Micro-niveau (les individus)	34
a) La perversité et les actions perverses	35
b) Des traits de personnalité	36
c) L'expression de conflits	40
d) L'abus de pouvoir	41
e) La lutte pour le pouvoir ou pour le garder	42

f) L'incompétence managériale.....	42
g) Réactive.....	42
4.2. Méso-niveau (les groupes)	43
a) La pensée du groupe.....	44
b) La perception interpersonnelle (l'effet halo, l'effet Pygmalion ou la prophétie autoaccomplie)	45
c) L'incapacité ou l'absence de volonté de l'entreprise	46
d) Les difficultés de gestion	46
e) Les groupes fermés ou intolérants.....	47
f) Le maintien de la normalité	47
g) La difficulté lors de résolution de problèmes.....	48
h) Le stress et une piètre organisation du travail et de conception de tâches.....	49
i) Une réaction au stress, l'ennui ou l'anxiété/peur.....	52
j) La peur au chômage	53
k) La quête ou la lutte pour le pouvoir	53
4.3 Macro-niveau (la société dans son ensemble).....	54
a) Le contexte économique actuel	54
b) La rareté de ressources.....	55
c) Les nouvelles valeurs de la société	56
d) Le reflet de la violence de la société	57
Chapitre 5 : Les mesures palliatives.....	59
5.1 La fuite (flight)	61
5.2 L'affrontement (fight)	61
5.3 La paralysie (freeze) ou le laissez-faire.....	63
Chapitre 6 : Le harcèlement comme une entité pluridimensionnelle exerçant de la domination ..67	
6.1. Le pouvoir et le harcèlement moral/psychologique au travail	68
6.2. L'emplacement du pouvoir et des moyens de l'affronter dans le harcèlement au travail...69	
6.3. Est-ce que le harcèlement moral/psychologique au travail peut être contagieux ?.....	71
Conclusions	73
Références bibliographiques	81
Annexes.....	87

Résumé

Cet essai vise à faire une recension de la littérature sur le harcèlement moral/psychologique au travail, ses origines et son déroulement caractéristique. Il est avancé une classification, sans être exhaustive, des étiologies du phénomène à partir des plus basiques aux plus complexes. Malgré le fait que la plupart du temps elles soient combinées ou difficiles à saisir, car les buts poursuivis sont méconnus. Certaines mesures palliatives sont proposées en utilisant le modèle de réaction au stress de Walter Cannon. La dimension de la valeur instrumentale est ajoutée pour avoir une compréhension plus complète du phénomène du harcèlement au travail et dans toutes les sphères de l'interaction sociale. Un dernier élément, absent de la littérature, est suggéré pour des fins de vérifications ultérieures : la capacité de propagation du harcèlement moral/psychologique au travail vers d'autres sphères de la vie.

ABSTRACT

This essays aims to review the literature about psychological/moral harassment at work, its origins and its typical progression. It is proposed a classification of its causes, without being exhaustive, from the most basic to the more complex ones, even though most of the time they are combined or difficult to determine since the goals for its use are unknown and they can only be inferred. The "typical" development of harassment is described and some palliative initiatives are proposed, mainly based on Walter Cannon stress reaction model. A dimension of its instrumentality value is added for a more complete understanding of the phenomena of harassment at work and at other social interactions levels. One last element, largely absent in the literature, is identified for the purpose of encouraging further research: the contagious capacity of moral/psychological harassment at work towards others life arenas.

Mots-clés

Harcèlement moral au travail – harcèlement psychologique au travail – travail – étiologie – domination sociale – valeur instrumentale — effet contagion.

Key words

Moral harassment at work – psychological harassment at work – work – etiology – social control –instrumental value - contagious effect.

Introduction

Dans le cadre du présent essai de type documentaire, une recension de la littérature sur le harcèlement moral/psychologique au travail est produite, notamment sur ses origines et son déroulement typique. Ce type de harcèlement possède un éventail de facteurs à son origine dont les formes de l'affronter doivent être congruentes selon le(s) type(s) spécifique(s) de violence impliquée(s). Cet essai fait face à plusieurs limites, parmi les plus importants : l'hétérogénéité de la terminologie utilisée pour définir le phénomène et leur usage interchangeable, la limitation dans la présentation des données statistiques (à l'exception de quelques données descriptives du Québec) et l'absence de données de type primaire.

Le présent essai exposera dans un premier temps l'état de la problématique, la question de recherche, la prévalence du phénomène au Québec et certains antécédents. Ensuite, le concept de la violence en général est présenté, celui-ci est suivi par la délimitation de la violence liée au milieu de travail proprement dite. Cette délimitation des concepts plus larges cherche à encadrer la violence non-physique ou psychologique, celle qui pourrait exister ou non à l'intérieur du processus de violence au travail plus large. Après, des phénomènes de violence semblables à notre phénomène d'intérêt sont exposés, suivis par la définition du processus du harcèlement moral/psychologique, ses types d'agressions représentatifs sont énumérés. Le processus de la psychoterreur est divisé en quatre phases et après les directions possibles d'un harcèlement moral/psychologique seront nommées et décrites. Puis, ses sources sont détaillées et les effets causés sur divers acteurs sociaux seront énoncés. Ces effets sont divisés ainsi : 'conséquences individuelles' et 'conséquences collectives'.

Un effort de regroupement des origines du harcèlement moral/psychologique au travail sera avancé selon trois niveaux d'analyse à la manière de la structure de notre société, à savoir : de type individuel (micro-niveau); de type groupal (méso-niveau); et de type sociétal (macro-niveau). Par la suite, certaines mesures palliatives disponibles aux travailleurs, aux étudiants, aux prestataires de services ou quelqu'un d'autre qui est affecté par ce phénomène, vont être énoncées telles que trouvées dans la littérature. Une nouvelle vision du harcèlement sera avancée, elle est basée sur la notion du pouvoir, de la domination et de sa valeur instrumentale lors de son exercice. Et, finalement, certaines idées seront présentées en guise de conclusion.

Les réflexions présentées dans les pages suivantes, sûrement, ne visent pas l'épuisement de la thématique, fortement riche et complexe, mais il semblerait que certains points touchés dans le présent travail ont été largement laissés de côté par les experts et on espère que cette réflexion peut donner des pistes pour des recherches ultérieures plus poussées et plus larges. Également, d'autres perspectives de concevoir et d'analyser ce phénomène sont possibles et elles sont fortement encouragées.

Un dernier point à souligner, c'est la position épistémologique du présent essai. Ils vont être pris en considération des concepts de la psychologie sociale contemporaine, la victimologie et la psychodynamique française du travail, parmi d'autres. Ces disciplines, bien qu'elles ne soient pas les seules à expliquer le phénomène, elles deviennent des assises théoriques importantes pour la lecture qu'elles font de la société, du monde de travail et de la problématique qui nous concerne dans les actions d'individus et de groupes. On est convaincu qu'une meilleure connaissance de ce type de violence pourrait pourtant permettre d'outiller aux personnes affectées afin de mieux l'affronter.

Chapitre 1 : La problématique, sa prévalence et ses antécédents

L'étude du phénomène du harcèlement moral/psychologique au travail est importante, car lorsque ce phénomène arrive à s'installer, il va générer de dégâts importants. Nous passons une partie considérable de nos vies au travail. Si le nombre d'heures dépensées au travail est comptabilisé, il peut devenir significatif. Encore plus, s'ils sont considérés les activités indirectement liées au travail (déplacements, préparatifs, etc.). Marie F. Hirigoyen (2001) affirme à propos du travail qu'il possède un côté très positif, car il peut devenir un élément important de notre existence. Il joue un rôle central dans la structuration de l'identité, l'affirmation de nos compétences, la réalisation de nos projets de vie ou, même, de nos rêves.

Curieusement, le contraire est aussi vrai, le travail peut devenir un élément déstabilisateur lorsqu'il devient une charge, une difficulté, une peine. Bref, le travail peut devenir un problème, spécialement lorsqu'il est inondé de conflits. Les conflits sur les lieux de travail sont monnaie courante, mais il y a des limites à la tolérance. Les conflits, jumelés au niveau élevé de stress et au manque de respect, peuvent faciliter la violence au travail (Leymann, 1996). La problématique de la violence au travail est un phénomène extrêmement complexe et ses origines peuvent être décelées parmi de facteurs d'ordre social, économique, structurel, culturel [, stratégique et même utilitaire]. La reconnaissance et la compréhension de la diversité; de même que la complexité des facteurs existants dans la violence au travail sont le point de départ indispensable pour concevoir et mettre en œuvre tout programme de combat et de maîtrise efficace de ses manifestations (Chappell et Di Martino, 2000, p. v).

Force est de constater que le phénomène de la violence sur le lieu de travail n'est pas une problématique nouvelle dans le monde du travail, mais sa croissance est source de préoccupation commune pour tous les acteurs du monde du travail sur la planète. La prise de conscience de la problématique a été facilitée à travers les manipulations des médias qui ont, en même temps, amplifié la gravité des effets et la perception de son nombre (Dy-Hammar, F. cité dans Chappell et Di Martino, 2000).

Le harcèlement moral/psychologique est classifié dans le type de violence dite « non physique » ou « psychologique » (Chappell et Di Martino, 2000) et comme tel il est décrit comme une forme très subtile de violence. En faisant cette revue de la littérature, on peut remarquer que cette violence semble être répandue partout où s'exercent d'interactions humaines, même dans le monde du travail, peu importe le pays, le secteur d'activité économique, le type ou la taille de l'organisation. Celle-ci produit d'effets graves pour la personne agressée qui peuvent l'exclure du monde du travail et nuire de façon significative à sa santé physique et psychique. Ces effets seront détaillés postérieurement dans cet essai.

Selon de nombreux auteurs, la problématique du harcèlement moral/psychologique au travail semble, malheureusement, être en recrudescence. Ainsi le démontrent leurs études : une enquête réalisée en 1994 par le Syndicat canadien des employés de la fonction publique (SCFP) a révélé que pour environ 70 pour cent des personnes interrogées, l'agression verbale constituait la forme de violence la plus fréquemment subie. Elle est suivie par d'autres catégories de violence de nature physique, telle que la catégorie être « bousculée » avec environ 40 pour cent et être « frappé » avec 30 pour cent des interrogés (Chappell et Di Martino, 2000, p. 11). Par contre, dans une autre enquête menée par la Centrale des syndicats nationaux du Québec (CSN) avec un échantillon de ses membres révèle que la violence psychologique est la forme de violence à

laquelle l'ensemble des répondants a eu à faire face (CSN, 1997). Certes, les données statistiques sur le harcèlement moral/psychologique au travail sont controversées, mais un portrait sera détaillé ultérieurement dans le présent chapitre. Mais avant tout, il faut situer la portée de la thématique pour cet essai à travers sa question de recherche.

1.1 La question de recherche

La problématique de la violence au travail en général, et plus précisément du harcèlement moral/psychologique au travail, exige une attention pressante de la part de tous les acteurs du monde de travail. Cette exigence est à l'origine de la motivation pour recenser la production littéraire sur ce phénomène afin de répondre à la question de recherche suivante :

Qu'est-ce c'est le harcèlement moral/psychologique au travail ?

Concrètement, la question de recherche s'intéresse à deux aspects du harcèlement moral/psychologique au travail, à savoir :

- a) *Comment se déroule le processus typique du harcèlement moral/psychologique au travail ? ; et*
- b) *Quelles sont les origines du harcèlement moral/psychologique au travail ?*

Cette révision de la littérature ne sera pas exhaustive, étant donné la grande production qui est générée tous les jours par toute la planète et dans une diversité de langues. Les études présentées dans cet essai sont celles jugées les plus pertinentes pour mieux saisir les origines de ce phénomène d'une manière plus claire et pour sa capacité d'expliquer son déroulement « caractéristique ».

La diversité de propositions d'experts sur l'origine du harcèlement moral/psychologique exige un effort de catégorisation afin de trouver des points communs. Cet effort est détaillé dans l'un des chapitres suivants (voir le chapitre 4, 'Classification de l'étiologie du harcèlement' pour plus d'information). Une dernière remarque sur l'essai porte sur le poids important accordé aux études du phénomène faites dans les pays développés. La production littéraire sur la thématique est amorcée dans cette région du globe depuis plusieurs années déjà et elle est assez avancée et abondante pour permettre de signaler une diversité de possibles étiologies et son déroulement typique. « ..., [C]'est en Europe et en Amérique du Nord que la fréquence et la gravité de la violence au travail ont été à la fois mises au jour et documentées le plus en détail... » (Chappell et Di Martino, 2000, p. 36). Par contre, ce choix ne suggère pas, l'exclusivité de la présence du phénomène ni des taux de prévalence plus importants dans cette partie de la planète.

1.2 La prévalence du phénomène du harcèlement moral/psychologique au Québec

Les calculs des cas de harcèlement moral/psychologique au Québec sont loin d'être convergents, car les méthodologies utilisées pour arriver à confirmer, s'il s'agit bien de cas de harcèlement, sont variées. Autre élément qui complique ce calcul est la diversité d'instances administratives qui compilent de telles données. Conséquemment, les données et ratios de prévalence sont également divers. Cette difficulté d'estimation est jugée par Brun et Kedl (2012) comme étant « double », c'est-à-dire à niveau quantitatif (son nombre), mais aussi à niveau qualitatif¹ (ce qu'on comprend par harcèlement moral/psychologique). Certains efforts de calcul ont déjà été faits au Québec, malgré la diversité de conceptualisations de la problématique, la pluralité des méthodes d'estimation de sa prévalence ou la portion de la population

¹ La difficulté de ce dernier niveau, le niveau qualitatif, sera adressée ultérieurement lorsque la définition du harcèlement moral/psychologique est présentée.

économiquement active évaluée. Ces efforts seront présentés par ordre chronologique aux prochains paragraphes.

Ainsi, « [e]n 1998, l'Institut de la statistique du Québec a réalisé une vaste enquête qui a révélé que près d'un travailleur québécois sur cinq (20 % chez les femmes et 17 % chez les hommes) a fait l'objet d'intimidation sur une période d'une année... » (Thibodeau, 2007, p. 71). Plus récemment, dans une étude des plaintes de harcèlement au travail déposées devant la Commission des normes du travail du Québec (CNT) entre le 1^{er} juin 2004 et le 30 avril 2005, les auteurs comptabilisaient 257 plaintes (Brun et Kedl, 2011). Il faut rappeler que le champ de compétence de la Commission sur la population économiquement active au Québec est limité² et qu'elle laisse une partie des travailleurs sans sa protection, par exemple les travailleurs autonomes, les syndiqués et ceux en dehors de la compétence provinciale, parmi d'autres.

Des données encore plus récentes de plaintes de harcèlement moral/psychologique adressées à la CNT pour la période 2008-2009 sont détaillées dans le tableau n° 1. Elles totalisent 1 598 plaintes pour cette période et elles sont regroupées par région administrative du Québec. Il faudra exercer de la prudence à la lecture de ces données, car le nombre élevé de cas pour certaines régions pourrait représenter leur poids économique et leur concentration des ressources humaines que ces régions représentent dans l'ensemble de la province, et pas nécessairement une surutilisation (ou un surrapport) des cas de harcèlement moral/psychologique au travail. Des nuances additionnelles sont requises pour l'analyse de ces données, par exemple l'accès aux

² D'après les données de Statistique Canada, il existait environ 3 344 200 salariés au Québec en 2008, desquels 3 084 627 (92 %) étaient assujettis, de manière exclusive ou en combinaison avec d'autres outils de régulation, à la Loi sur les normes du travail. (CNT, 2013)

services de protection, aux groupes de soutien ou la facilité pour formuler et déposer les plaintes et faire leur suivi respectif pour aboutir à des résultats.

Tableau n° 1 : Répartition géographique des plaintes de harcèlement psychologique reçues par la Commission des normes du travail du Québec pour la période 2008-2009.

Régions administratives	Plaintes de harcèlement psychologique	
	Nombre cas	Pourcentage
Bas-St-Laurent-Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine	29	1,81 %
Chaudière-Appalaches	61	3,82 %
Lanaudière	74	4,63 %
Laurentides	96	6,00 %
Saguenay—Lac-St-Jean	54	3,38 %
Capitale-Nationale	158	9,89 %
Mauricie-Centre-du-Québec	80	5,01 %
Estrie	47	2,94 %
Montréal	505	31,60 %
Montérégie	309	19,34 %
Laval	83	5,19 %
Outaouais	74	4,63 %
Abitibi-Témiscamingue-Nord-du-Québec	12	0,75 %
Côte-Nord	16	1,00 %
Total	1 598	100%

Source : Institut des statistiques du Québec (Page consultée le 30 octobre 2013).

Un autre organisme québécois qui détaille des statistiques de la prévalence des cas de harcèlement moral/psychologique au travail est la Commission de santé et sécurité au travail (CSST). Elle veille à la prévention de la santé et au maintien de la sécurité des travailleurs du Québec et à l'application des mesures réparatrices. Selon les données de la CSST, la violence en général en milieu de travail est en augmentation, sauf pour les cas de harcèlement psychologique.

En effet, les plaintes du harcèlement psychologique reçues représentent à peine 2,3 % (221 cas) du total des plaintes reçues (9 625) par la CSST pour la période 2008 - 2011. Elles sont détaillées dans le tableau suivant (voir tableau n° 2).

Tableau n° 2 : Répartition des lésions acceptées par la CSST de violence psychique et de harcèlement psychologique avec ou sans indemnité de remplacement du revenu pour la période 2008-2011.

Année	Nombre de lésions psychiques	Pourcentage de lésions psychiques	Nombre de lésions par harcèlement psychologique	Pourcentage de lésions par harcèlement psychologique
2008	619	27,9 %	70	31,7 %
2009	517	23,3 %	65	29,4 %
2010	513	23,2 %	45	20,4 %
2011	568	25,6 %	41	18,5 %
Total	2 217	100 %	221	100 %

Source : Commission de santé et sécurité au travail du Québec –CSST- (Page consultée le 30 octobre 2013).

Brun et Plante (2012) ont présenté les résultats d'un sondage téléphonique auprès d'un échantillon représentatif de québécois/es. Il a été réalisé en janvier 2004 par la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail de l'Université Laval sur l'autoperception du harcèlement psychologique au travail. Le pourcentage des participants qui se disent régulièrement harcelés est situé entre 7 % et 9 %. Leur niveau de prévalence se situe à mi-chemin parmi d'autres études citées par les mêmes auteurs dans leur publication (6,6 % pour Soares en 2003 et 15 % pour Santé Québec en 1998).

Une nouvelle étude, l'Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi et de santé et de sécurité du travail (EQCOTESST), fournit des données plus récentes. Cette enquête a été réalisée par un regroupement d'institutions québécoises en 2007-2008. Les données proviennent d'un échantillon représentatif composé de 5 071 salariés ou travailleurs autonomes étant au travail depuis au moins huit semaines avec minimalement quinze heures hebdomadaires de travail. Pour mesurer la prévalence, les auteurs ont demandé aux interviewés s'ils avaient été l'objet de harcèlement psychologique dans la dernière année à leur emploi principal. En termes de pourcentage, les auteurs de cette étude estiment qu'autour de 15 % de la population étudiée a vécu du harcèlement psychologique à son emploi principal (plus précisément, le chiffre se trouve à 14,8 %). Selon cette même étude, il est estimé que la population exposée au harcèlement moral/psychologique au travail gravite autour de 528 000 travailleurs au Québec. (IRSST³, 2012)

Pour sa part, Soares soutient que les données sur le harcèlement moral/psychologique au travail peuvent être plus élevées si les expériences passées de harcèlement et les témoins de ces processus, qui vont être également affectés, sont pris en considération et comptabilisés. Ainsi le démontrent les indices de détresse psychologique, de dépression et de stress post-traumatique autoreportés à travers d'une échelle de terreur psychologique et d'un questionnaire que cet auteur a fait passer à un échantillon de travailleurs d'une centrale syndicale québécoise. Selon ces résultats, un de trois participants (33 %) a été affecté, directement ou indirectement, par le harcèlement psychologique (Soares, 2012).

³ Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail (IRSST).

Cette pluralité de pourcentages à propos de la prévalence des cas du phénomène de harcèlement moral/psychologique au travail va rendre plus difficile encore, sinon carrément empêcher l'établissement des tendances de la prévalence du phénomène au Québec.

Une dernière remarque, importante à souligner, sur les données statistiques porte sur le fait que, bien que des plaintes de harcèlement soient faites, elles ne sont pas toutes accueillies. Ainsi l'a confirmé Pharand, en faisant une analyse des différences dans l'interprétation et l'application de la définition du harcèlement psychologique au travail selon l'instance administrative d'adjudication québécoise. Elle indique que deux tiers des recours sont rejetés; 84 plaintes de harcèlement furent présentées devant la Commission de relations de travail ou les Tribunaux administratifs pour la période située entre le 1^{er} juin 2004 et le 1^{er} juin 2008, desquelles seulement 28 d'entre elles ont été accueillies (Pharand, 2008).

Ce biais des statistiques de plaintes peut être plus accentué encore si l'absence de volonté des personnes d'accepter l'existence de cette épreuve et, logiquement de porter plainte est considérée. Tout avec l'objectif de rester à l'emploi. Tel qu'il est suggéré par Vincent de Gaulejac lorsqu'il remarque que « les souffrances engendrées [par un stress structurel, par une culture du harcèlement] doivent rester cachées, au risque, si elles étaient exprimées, de se retrouver sur la touche. » (Gaulejac, 2005, p. 107)

Le présent chapitre a permis de préciser la problématique qui nous intéresse, le harcèlement moral/psychologique au travail. Il a permis également la présentation des données sur la prévalence du phénomène au Québec et le détail des certains antécédents. Le prochain chapitre traitera de la thématique de la violence.

Chapitre 2 : La violence

La violence est une réalité vaste et complexe. Frappat souligne qu'« il est presque impossible de distinguer, sans aucune ambiguïté et sans aucun doute, les formes de violence des formes de harcèlement psychologique au travail » (Brun et Kedl, 2011). C'est à cause de cette absence de clarté qu'une définition de la violence en général sera d'abord présentée dans ce chapitre. Elle fournira des assises plus solides à la définition d'agressions perpétrées au travail. Ensuite, la définition de la violence en milieu de travail sera détaillée, ce qui nous rapproche un peu plus de notre thématique d'intérêt. Et, pour finir, seront détaillés des processus de violence qui ne sont pas du harcèlement moral/psychologique, à savoir : le harcèlement sexuel, le harcèlement racial, les brimades *-bullying-* et la persécution collective *-mobbing-*).

2.1 La violence en général

Les expressions de violence ne sont pas des phénomènes nouveaux. Une révision succincte de n'importe quel texte sur l'histoire de l'humanité révèle à quel point elle est répandue dans le temps et dans l'espace. Il existe généralement de la confusion quant au but recherché par l'utilisation de la violence. Cette utilisation détenait principalement, et détient encore, une valeur pragmatique au cours de l'histoire de l'humanité.

« Il semblerait qu'une des confusions majeures de la violence est de la concevoir plutôt comme ultime et non comme instrumentale, c'est-à-dire comme ayant une utilité pour la personne ou groupe que l'exerce... On tue plus par intérêt que par passion. » (Martin-Baró, 2010, p. 373)⁴

⁴ Traduction libre.

Mais tout d'abord, il faut présenter une définition de la violence. Une définition des plus basiques est fournie par le dictionnaire Le Petit Robert (2003) lorsqu'il définit la violence comme une disposition naturelle à l'expression brutale des sentiments ou l'expression de telle disposition. Pour Gagné et Petitpas, « la violence est l'expression naturelle de l'agressivité. Elle est perçue le plus souvent comme un abus de force, de brutalité et de fureur. Elle révolte et fascine à la fois... » (2002, p. 41). Il semblerait qu'il soit impossible d'éliminer la violence de nos vies, comme en témoigne l'histoire de notre humanité, mais par contre, il est possible, et plus convenable, de la gérer et même d'en tirer profit à travers des voies plus constructives.

2.2 La violence en milieu de travail

Selon Chappell et Di Martino (2000), dans une publication du Bureau international du travail (BIT), il existe une absence de conceptualisation standard sur la violence au travail, car celle-ci peut englober une quantité importante et diverse de comportements. La définition concrète sera le produit de son interprétation, selon le contexte et la culture de ce qui est considéré comme violence au travail.

Ces mêmes auteurs présentent parmi les divers types de violence systématisée : le harcèlement sexuel, les brimades (*bullying*) et la persécution collective (*mobbing*). L'existence d'un type de violence non physique ou violence psychologique et ses effets négatifs est reconnue par eux, mais elle est jumelée aux autres types de violence systématisée. À cause de la complexité de la violence au travail, ces auteurs suggèrent un modèle interactif pour comprendre sa naissance au travail. Ils affirment également qu'il faut examiner en même temps les facteurs de risque individuels et les facteurs de risque sociaux, en prêtant une attention particulière au contexte

situationnel dans lequel certaines tâches professionnelles doivent être effectuées (voir annexe n° 1 pour plus de détails sur ce modèle de violence).

Pour leur part, Wynne et collaborateurs avancent une définition de violence au travail qui est le produit des efforts de consensus des experts organisés par la Commission européenne : Il s'agit pour eux de « [t]out incident au cours duquel des personnes sont victimes de comportements abusifs, de menaces ou d'attaques dans des circonstances liées à leur travail et impliquant un risque explicite ou implicite pour leur sécurité, leur bien-être et leur santé » (Chappell et Di Martino, 2000, p.14).

Les spécifications opératoires des éléments clefs de la dernière définition sont : que les *comportements abusifs* font référence à toutes les conduites qui s'écartent d'une conduite raisonnable et qui comprennent l'usage abusif de la force physique ou psychologique. Les *menaces* englobent les intimidations de mort ou l'avertissement d'une intention de faire du mal à quelqu'un ou d'attenter à ses biens matériels. L'*attaque* est le fait, ou sa tentative, d'infliger des coups ou des blessures à quelqu'un avec l'intention de lui faire physiquement du mal. Il faut remarquer que cette définition n'est pas immuable, car les mêmes auteurs mentionnent que la définition de la violence évolue à mesure que celle-ci prend des formes différentes (Chappell et Di Martino, 2000).

Des études plus récentes font appel à des précisions mieux élaborées pour définir la violence en milieu de travail. Ainsi, pour Jauvin (2003) la « violence organisationnelle » est définie comme le type de violence qui s'exerce exclusivement parmi les membres embauchés par une organisation. Lors que cette précision est faite, tous les éléments « extérieurs » à l'organisation

(fournisseurs, clients, visiteurs, partenaires actuels ou passés des employés, anciens employés, etc.) sont écartés d'un coup. Cette précision, même si elle est très importante, est malheureusement absente dans la plupart des écrits consultés. Ce manque de clarté nous oblige à ne pas la considérer dans cet essai, mais tout au moins convient-il signaler son existence.

2.3 Des processus proches du harcèlement moral/psychologique

Il semble pertinent de présenter des phénomènes de violence semblables au harcèlement moral/psychologique comme le harcèlement sexuel, racial, les brimades et la persécution collective. Ces phénomènes de violence sont plus généraux (comme la violence en général ou les attaques particulières ou collectives) ou sont axés sur des dimensions plus particulières des individus (le sexe, la race ou l'origine ethnique ou nationale, parmi d'autres). L'objectif poursuivi avec leur présentation dans cette section est de montrer les liens qu'ils entretiennent avec notre sujet d'intérêt et également, montrer que la violence au travail est un processus global s'exprimant à travers une ou plusieurs manières. Il existe l'hypothèse que le harcèlement est un phénomène qui s'exprime de plusieurs manières (voir Brodsky à ce sujet)⁵.

a) Le harcèlement sexuel peut être défini comme un incident particulier ou, plus souvent, il est constitué par une répétition des actes importuns, non souhaités et subis à son corps défendant qui peut avoir un effet dévastateur sur la personne qui en fait l'objet. Sont considérés comme relevant du harcèlement sexuel les attouchements, les remarques, les regards, les attitudes, les plaisanteries, l'utilisation de termes ou les insinuations à connotation sexuelle, les allusions à la vie privée d'une personne, les références à ses préférences ou pratiques sexuelles, les remarques

⁵ Selon Brodsky, le harcèlement est un phénomène qui s'exprime dans une diversité de formes : [1] le *scapegoating*, [2] le *name-calling*, [3] l'abus physique, [4] le *work pressure*, et [5] le harcèlement sexuel (Cité dans Einarsen, 2000, p. 383 –Traduction libre-).

sur sa silhouette ou sur sa façon de s'habiller ou le fait de regarder avec insistance son corps ou une partie précise de celui-ci (Chappell et Di Martino, 2000).

b) Le harcèlement racial en milieu de travail est une forme de discrimination basée sur la race, la couleur, l'origine ethnique ou nationale. Il s'agit d'un traitement différent de la majorité qui a des conséquences négatives sur la situation d'emploi de la victime. De telles conséquences détériorent le milieu de travail de la victime, soit au niveau des conditions ou de l'atmosphère de travail. Ce type de harcèlement peut se manifester par des gestes de nature verbale ou non verbale. Il peut aussi être exprimé d'une manière explicite ou implicite (Contant, 1986).

c) Les brimades (bullying) au travail sont des comportements offensants qui visent à rabaisser un ou plusieurs travailleurs par de moyens vindicatifs, cruels, malveillants ou humiliants. Ces comportements négatifs à propos des compétences personnelles et professionnelles de l'individu agressé sont toujours de nature imprévisible, irrationnelle et injuste (Chappell et Di Martino, 2000).

d) La persécution collective (mobbing) est le type de violence systématisée collective. Plusieurs personnes vont s'allier pour en persécuter une autre (la cible). Ils vont lui infliger des vexations à travers des remarques et des critiques négatives constantes à son sujet. Des efforts sont faits afin d'isoler la victime socialement et professionnellement, de manipuler l'information et de diffuser des rumeurs sur son compte (Chappell et Di Martino).

Certes, il n'est pas facile de trouver les frontières d'un type de violence par rapport à l'autre, spécialement parce qu'elles peuvent être présentes en conglomérat, parce qu'il existe d'éléments

communs dans tous les types de violence ou parce qu'elles sont vraiment l'expression d'un même phénomène. Des précisions propres au harcèlement moral/psychologique au travail seront abordées dans le prochain chapitre afin de mieux saisir ce phénomène.

Chapitre 3 : Le processus du harcèlement moral/psychologique

Ce chapitre détaille le phénomène du harcèlement moral/psychologique, phénomène qui est décrit par la littérature comme un mécanisme complexe. Différentes définitions de cette réalité seront présentées et la définition proprement québécoise sera détaillée. En se basant exclusivement sur les travaux de H. Leymann (1996), les cinq agissements « typiques » du *mobbing* vont être décrits. Également, les quatre phases de ce processus, définies par ce même auteur, seront brièvement expliquées et les directions possibles du processus signalées. Pour finir, les conséquences de l’amorçage et du développement du phénomène seront présentées, celles-ci seront divisées en séquelles individuelles et collectives pour des fins de clarté.

3.1 Les différentes définitions

Les divers efforts de conceptualisations du phénomène de harcèlement moral/psychologique ont abouti à une pluralité de définitions et, malheureusement, à un manque de consensus aussi (Coyne *et al*, 2000)⁶. Une telle divergence dans la terminologie utilisée va au-delà des particularités de la langue d’origine, du champ théorique de recherche et de sa conceptualisation, car il existe des différences dans une même langue donnée. Par exemple, on parle de harcèlement moral en France, mais de harcèlement psychologique au Québec, le premier terme soulignant les transgressions civiques faites et le deuxième la dynamique des rapports émotionnels entre individus. Koubi considère cette différenciation plus complexe, car « [e]ntre harcèlement *moral* et harcèlement *psychologique*, la frontière est ténue. Tout aussi liées soient-elles, ces deux caractéristiques ne recouvrent pas les mêmes données en ce qui concerne la réaction de l’individu

⁶ Traduction libre.

harcelé puisque, dans un cas, elle le déstabilise socialement (brimades, vexations) [moral] et, dans l'autre cas, elle le déséquilibre personnellement (humiliations, déshonneurs) [psychologique]. » (Koubi, 2005, p. 27)

Vartia (2003)⁷ confirme cette diversité et ce manque d'accord parmi les auteurs dans la définition du phénomène et, aussi, dans l'utilisation interchangeable des divers termes. Un bon exemple de cette diversité de termes est présenté par Einarsen (2000) lorsqu'il fait une récapitulation chronologique de divers concepts utilisés pour décrire le phénomène (voir annexe n° 2). Pour contrer cette pluralité des termes utilisés, Vartia (2003) recommande de se concentrer sur les cinq points convergents du phénomène qui le définissent, à savoir :

- 1) il s'agit de comportements négatifs et hostiles qui se passent de façon régulière, répétitive et dans le temps;
- 2) il comprend la difficulté de la personne agressée à se défendre contre de tels comportements, ce qui implique un déséquilibre du pouvoir (réel ou perçu);
- 3) le phénomène est vu comme possédant une dimension interpersonnelle entre deux personnes, entre un/plusieurs individu(s) et un groupe, ou vis-à-vis un groupe d'individus (le processus du *faceless bureaucracy*⁸ est pris comme un autre possible adversaire);
- 4) il y a une intentionnalité, ou même plaisir, dans les comportements négatifs; et, finalement,
- 5) les comportements compris sont classifiés en cinq catégories, la manipulation : de la réputation de la victime, de la performance professionnelle de la victime vis-à-vis ses tâches de travail, de la communication de la victime avec ses collègues, de la vie sociale de la victime et de même que la catégorie des agressions physiques ou menaces de violence physique.

⁷ Traduction libre.

⁸ La *faceless bureaucracy* est définie comme la situation dans laquelle une personne se sent impuissante face à une organisation bureaucratique.

a) La définition du phénomène de harcèlement moral/psychologique au Québec

Un corps législatif important développé au Québec s'occupe de la définition de notre phénomène d'intérêt. Le ministère du Travail du Québec fournit une définition précise du harcèlement psychologique au travail dans ses normes du travail. À ce sujet, l'article 81.18 de la *Loi sur les normes du travail du Québec* affirme que ce type de harcèlement est... :

« ..., 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 » (ministère du Travail, 2011).

Il faut souligner que la portée de l'événement est considérée dans cette définition du harcèlement psychologique produite par le ministère du Travail lorsqu'il ajoute la notion de « conduite grave », ainsi : « [u]ne seule conduite grave peut aussi constituer du harcèlement psychologique si elle porte une telle atteinte et produit un effet nocif continu pour le salarié. » (Ministère du Travail, 2011).

Cette définition du harcèlement moral/psychologique, de type juridique, est critiquée par Geneviève Koubi (2005), car elle est d'une portée limitée et axée sur des faits concrets, observables et capables d'être disputables devant les tribunaux. Elle considère que « ...la notion de *harcèlement* apparaît équivoque. La notion recouvre un fait dont l'analyse demeure aléatoire : le harcèlement n'est pas manifeste, il est perceptible; il n'est pas ostensible, il est discerné. Au regard du Droit, le harcèlement est un « fait », un fait constitué par des agissements ou des comportements qui supposent menaces ou contraintes, intimidations ou pressions; il est un fait qui doit être établi, avéré (...) Les variables de la notion de harcèlement seraient alors celles que le vocable juridique restrictif tente de dissimuler. » (Koubi, 2005, p. 19 et 21).

b) La définition opératoire du harcèlement moral/psychologique

Il a été choisi de respecter la terminologie utilisée, même si nombreuse, par les divers auteurs sur le phénomène du harcèlement moral/psychologique et de présenter leurs termes tels qu'ils sont utilisés dans leurs différents textes. Mais, pour le présent essai, on a choisi de retenir le terme « harcèlement moral/psychologique au travail » et il est basé sur la définition du phénomène de violence au travail que Heinz Leymann (1996) appelle le *mobbing* et la psychoterreur.

Ce choix conceptuel a des avantages, mais, en même temps, il possède des inconvénients. Un des atouts de la définition est de montrer la diversité de comportements qui peuvent composer le harcèlement moral/psychologique et sa persistance dans le temps. Un autre atout est la facilité de rendre concret un processus complexe et pluridimensionnel comme le harcèlement moral/psychologique au travail. Certes, une telle définition ne peut aucunement être exhaustive comme l'exemplifient certains cas extrêmes du harcèlement au travail dans certains pays méditerranéens⁹. Cas avantageusement absents en Amérique du Nord ou, tout au moins, pas encore rapportés. Par contre, cette définition de Leymann n'englobe pas d'autres comportements difficiles à signaler que les propres salariés pourraient constater, car ils sont très répandus dans le cas de harcèlement moral/psychologique au travail comme l'usage assez fréquent des irritants, des étourdissants ou d'autres agents chimiques qui produisent des éternuements violents, de fortes céphalées, de l'anxiété, de la perte d'équilibre, de la confusion, de tremblements du corps, de la nausée ou d'autres réactions semblables. Il est sensé de croire que la vérification de telles

⁹ Voir comme exemple l'adaptation en Espagne du LIPT (*Leymann Inventory of Psychological Terrorization*) par J.L. González de Rivera et M. Rodríguez-Abuín dans *Psiquis*, 2003; 24(2) 59-66.

plaintes au travail pose de difficultés pour les gestionnaires ou les chercheurs, mais cette difficulté de vérification de ces phénomènes ne signifie pas qu'ils soient inexistantes, car ils sont fréquemment ressentis au travail.

On est convaincu de deux choses par rapport à la définition de Leymann : premièrement qu'aucune définition de harcèlement moral/psychologique au travail ne sera jamais suffisamment exhaustive, car les modalités de harcèlement, dès qu'issues de la « créativité » humaine, sont innombrables sinon infinies (voir Bilheran, 2009 par un exemple de ce qu'elle appelle la torture psychique et mentale); et, deuxièmement, Leymann a produit la définition du harcèlement moral/psychologique (*mobbing*) et sa respective opérationnalisation en quarante-cinq agissements pour servir de repère pour découvrir, sonner l'alarme de son amorçage ou confirmer son existence. D'autres actions et/ou observations sont nécessaires pour confirmer l'existence du harcèlement moral/psychologique, afin de déclencher des processus de réponse.

Ainsi, pour Leymann le phénomène du harcèlement moral/psychologique au travail (*mobbing*) est :

« l'enchaînement, sur une assez longue période, de propos et d'agissements hostiles, exprimés ou manifestés par une ou plusieurs personnes envers une tierce personne (la cible) »... (Leymann, 1996, p. 27).

Un tel processus se définit opérationnellement en quarante-cinq comportements (voir annexe n° 3 pour la liste complète des agissements). Les comportements sont groupés selon l'objectif recherché. Les cinq objectifs vont permettre : 1) d'empêcher la victime de s'exprimer; 2) d'isoler la victime; 3) de déconsidérer la victime auprès de collègues; 4) de compromettre la situation de

la victime; et, 5) de compromettre la santé de la victime. Il existe deux facteurs qui, selon cet auteur, vont aider à délimiter le processus : sa fréquence, la présence minimale d'un des agissements chaque semaine; et, sa durée, le déroulement du processus pour une période minimale de six mois (Leymann, 1996).

3.2 Les types d'agissements du mobbing

Aux fins de clarté, Leymann (1996) a divisé en cinq groupes les agissements du mobbing selon les objectifs recherchés sur la victime. Les frontières parmi les groupes ne sont pas toujours claires, car certains agissements peuvent être classés en plusieurs groupes. Les cinq groupes à qui Leymann aux quels référence sont :

1) Priver la victime de toute possibilité de s'exprimer

Il s'agit d'éliminer toutes les possibilités de faire entendre le point de vue de la personne cible ou de restreindre les possibilités de son accès à l'information. Elle est mise dans une position telle que c'est l'agresseur qui devient celui qui contrôle l'information. De tels procédés sont facilités lorsque l'agresseur est le supérieur hiérarchique de la personne agressée. L'agression à travers la communication verbale peut s'exprimer soit par son refus ou soit par son intensification avec la finalité exprès d'agresser ou par sa restriction qu'à la communication écrite. La communication non verbale devient un outil important et subtil pour terroriser (Leymann, 1996).

2) Couper la victime de son entourage

Selon Leymann (1996), la communication est la plus importante assise des relations sociales. Une fois que la communication est manipulée, les liens sociaux sont aussi manipulés ou même annulés. L'appui social est presque coupé ou fortement affecté. La résultante est l'isolement de la personne. Cet isolement n'est pas uniquement un moyen de punition, il peut aussi devenir un outil pour le groupe pour forcer les membres réticents à se conformer à sa volonté et à sa

normativité. Bréard et Pastor affirment que, dans les cas de harcèlement, la réaction la moins efficace est l'isolement volontaire de la part de la personne harcelée (2002, p. 9).

3) Discréditer la victime

Les efforts sont concentrés vers l'atteinte à la considération que détient la personne cible auprès d'autrui, sa famille, ses amis, ses collègues. Les efforts de déconsidération constants vis-à-vis de la personne cible s'acheminent vers la facilitation de la perte de confiance en elle-même, son autorespect et sa dignité (Leymann, 1996).

4) Compromettre la qualité de sa vie professionnelle et de sa vie privée

L'incroyable efficacité de la terreur psychologique repose sur un palier à trois niveaux : la limitation des tâches professionnelles compromet l'activité et, par là même, les conditions d'existence; l'absence de communication réduit la possibilité de s'expliquer sur les problèmes du moment et de regagner le contrôle de la situation; et, la perte de confiance en soi qui en résulte restreint la capacité de s'autoaffirmer (Leymann, 1996).

5) Compromettre sa santé

L'exposition continue au stress favorise l'apparition de symptômes physiques et psychiques importants chez la personne. Ils seront détaillés dans la section des conséquences du harcèlement moral/psychologique au travail. Mais, en bref, le *mobbing* cause chez la victime des troubles psychosomatiques. Le but poursuivi est de déstabiliser la santé de la personne (Leymann, 1996).

3.3 Les phases du processus de la psychoterreur

Cette section traitera du processus nommé le *mobbing* ou la psychoterreur énoncé par Leymann (1996). Ce processus sera décomposé en quatre phases (voir annexe n° 4 pour un diagramme).

a) Phase 1 : La présentation de conflits

Les conflits peuvent se définir comme l'opposition résultante d'une divergence d'opinions ou d'intérêts (Dion, 1986). Les conflits qui sont retenus dans cette phase du *mobbing* sont ceux qui n'ont pas trouvé de voie acceptable de résolution. Bien au contraire, ils vont s'installer, agrandir et se compliquer. Les parties impliquées vont prendre des positions déraisonnables par rapport au conflit (Leymann, 1996).

b) Phase 2 : L'installation du *mobbing*

Les observations permettent d'affirmer que c'est l'inaction du supérieur hiérarchique dans la résolution du conflit qui facilite l'installation du *mobbing*. La volonté de « ne pas se mêler » est présentée comme la cause principale des premières agressions. La responsabilité est attachée aussi aux « spectateurs », car son abstention facilite (ou, du moins, autorise de quelque manière) l'installation du processus du *mobbing* (Leymann, 1996).

c) Phase 3 : L'action prise (le déni des droits et l'hostilité du service du personnel)

Lorsque les lignes de production ou d'administration sont perturbées par de tels incidents du *mobbing*, il y aura une intervention des cadres. Mais, dans la plupart des cas, celle-ci surviendra trop tardivement pour corriger la situation et, pire encore, des mesures conduisant à l'exclusion du marché du travail de la personne cible vont être prises et vont être exécutées. Les droits de la personne agressée seront carrément niés (Leymann, 1996).

d) Phase 4 : L'exclusion

Une telle exclusion ne peut être expliquée que par une convergence et une accumulation des agressions : déstabilisation de la personne par le *mobbing* de collègues ou supérieurs

hiérarchiques, comportement absurde de la hiérarchie, diffamation. Parmi les moyens utilisés pour exclure, on peut nommer : la mise à l'écart et la réduction à l'impuissance, les transferts successifs, la mise en congé de maladie, les décisions administratives d'internement psychiatrique, le licenciement avec indemnités ou la mise en invalidité. Il peut même s'ajouter l'incarcération dans les cas plus extrêmes (Leymann, 1996).

Il est évident que les frontières des phases sont floues et, étant donné qu'il s'agit d'un processus dynamique, les phases ne se suivent pas les unes aux autres, elles peuvent même faire aller-retours ou certaines de leurs caractéristiques vont faire des aller-retours. Leymann (1996) nous en informe lorsqu'il explique le déroulement du processus mentionnant que les phases deux et trois, précédemment décrites, ne suivent pas nécessairement un ordre continu dans le temps, car parfois elles peuvent se présenter de façon simultanée.

3.4 Les directions du harcèlement moral/psychologique

Ce même auteur, H. Leymann (1996), présente le déroulement du phénomène du *mobbing* presque comme un vecteur, dans les sens des sciences physiques, avec une origine, une direction déterminée et une cible. L'étiologie et le déroulement du processus vont être différents selon chaque direction possible. Ainsi, trois situations distinctes sont possibles, à savoir : les harcèlements du type horizontal, vertical ascendant et vertical descendant.

a) Les harcèlements de type horizontal

Les agresseurs et l'individu agressé sont des collègues appartenant au même échelon de la structure de l'entreprise. Parmi les motifs pour déclencher le conflit se trouvent : les efforts du groupe pour forcer les individus réticents à observer la norme fixée, le produit d'une inimitié

personnelle (ou d'une insatisfaction), le pur désœuvrement, la libération d'une agressivité latente, l'altérité ou l'étrangeté de la victime aux yeux de l'agresseur.

b) Les harcèlements de type vertical ascendant

Un supérieur hiérarchique est agressé par ses subordonnés. Les agressions sont générées comme un moyen de protestation, soit parce que la personne sélectionnée n'a pas l'agrément du groupe, soit à cause de son autoritarisme, de son arrogance ou de sa partialité.

c) Les harcèlements de type vertical descendant

Un supérieur hiérarchique agresse un ou plusieurs subordonnés. Le point commun de ce type d'agressions est l'utilisation abusive du pouvoir. L'objectif poursuivi est la réduction continue de l'influence du salarié sur son entourage. Les menaces et invectives sont proférées avec le but de soumettre la personne agressée¹⁰.

Ravisy (2000) propose un élargissement de cette division faite par Leymann sur les directions possibles du phénomène, à travers l'addition d'une nouvelle dimension, celle du « nombre » aux harcèlements de type horizontal. Ainsi :

- a) Harcèlements verticaux descendants.
- b) Harcèlements verticaux ascendants.
- c) Harcèlements horizontaux simples.
- d) Harcèlements horizontaux collectifs.

¹⁰ Soares ajoute que des précisions doivent être faites dans cette catégorie selon le type de participation exercée par la hiérarchie (ouverte ou tacite), l'incompétence managériale ou l'absence de leadership (Soares, 2012).

3.5 Les conséquences du harcèlement moral/psychologique

En faisant un parallèle avec les conséquences du stress au travail, Vartia (2003) énumère certains des facteurs affectés par le *bullying* au travail pour l'ensemble d'employés (la personne agressée et les témoins), à savoir : la satisfaction au travail; le bien-être psychologique et les symptômes de la santé mentale; le syndrome du stress post-traumatique; la souffrance sur la santé musculo-squelettique; les congés de maladie, les intentions de démissionner, le suicide, l'auto-image et l'auto-respect.

Dans cet essai, les conséquences du harcèlement moral/psychologique sont divisées entre conséquences individuelles et conséquences collectives, avec la finalité de les percevoir plus clairement.

a) Les conséquences individuelles

Soares (2002) remarque trois effets importants chez les personnes cibles et aussi chez les témoins du harcèlement : la détresse psychologique, la dépression et l'état de stress post-traumatique.

Hirigoyen (2001) nous informe que, contrairement aux autres sources du stress au travail, le harcèlement moral laisse de traces qui peuvent aller du stress post-traumatique à un vécu de honte persistant ou même à des changements durables de la personnalité. Elle classe les impacts individuels comme suit : les conséquences du traumatisme qui comprend le stress post-traumatique, la désillusion, la réactivation des blessures passées; et les conséquences spécifiques au harcèlement moral, c'est-à-dire, la honte et l'humiliation, la perte de sens, les modifications psychiques, la dévitalisation, la rigidification et la défense par la psychose.

De son côté, Leymann (1996) remarque que les séquelles du *mobbing* sur la personne cible compromettent irrémédiablement son avenir, l'appauvrissent et l'assombrissent. Il divise les conséquences individuelles en : réactions au stress et le suicide. Dans le premier type de réaction, le *mobbing* est accommodé comme une surcharge psychique¹¹ au travail. Il incite des réactions physiologiques importantes chez la personne. Lorsque les tensions augmentent, le syndrome de stress se présente comme un ensemble particulier de symptômes pour chaque personne. Le bilan clinique est relié au stade du *mobbing* que la personne subit. Il est possible de concevoir le déroulement suivant : après environ six mois d'un *mobbing* durable, les symptômes de stress, qui son indifférenciés lors du déclenchement du conflit, s'installent en un trouble psychique. Les symptômes érodent les capacités de résistance de la personne cible et, de plus, mettent en péril les acquis économiques et sociaux.

Il est expliqué par Leymann (1996) que si ce processus d'exclusion continue, les troubles du patient augmentent, après une année, un état d'anxiété généralisée peut se développer. Dans une phase continue, la victime éprouve des états d'anxiété chronique, ressassant sa colère et fait fréquemment des dépressions profondes. Plusieurs personnes vont évaluer leurs niveaux de désespérance et d'impuissance comme pour « se frapper la tête contre les murs ». Certains sont frappés par un sentiment de « défaite irrémédiable », alors que d'autres vont fuir avec l'aide des tranquillisants ou en se contraignant à l'insensibilité et au cynisme.

¹¹ La surcharge psychique est définie par Leymann (1996) comme de réalités très diverses. Quelques exemples : Le bruit d'un atelier, la peur de ne pas être à la hauteur des exigences professionnelles, de ne pas répondre aux attentes des supérieurs et de perdre ainsi leur considération, le conflit et le *mobbing*.

Ce même auteur (Leymann, 1996) expose ailleurs l'hypothèse, produite de sa pratique clinique, de l'existence de deux probables réactions chez les victimes du stress sévère : une dépression profonde avec de symptômes chroniques, souvent accompagnée de phobies; et une deuxième, des états obsessionnels qui peuvent devenir pathologiques lorsqu'ils se séparent des circonstances du *mobbing* et se déploient sur les autres domaines de l'existence humaine. Autre élément à considérer c'est le nombre important de cas de suicides qui s'attachent à de raisons d'indole professionnel. La pression accumulée chez les personnes cibles du *mobbing* peut devenir intolérable et si angoissante que celles-ci décident de mettre fin à leurs problèmes en passant au suicide. Même si toutes les phases contiennent des risques, il semblerait que les phases deux (l'installation du *mobbing*) et trois (l'action prise par la hiérarchie, le déni des droits et l'hostilité du service du personnel) du processus d'exclusion soient le plus à risque.

Pour sa part, Hirigoyen résume l'impact du harcèlement moral/psychologique sur l'individu.

Les conséquences étaient plus graves, car il modifie la vision du monde, ainsi :

« Les personnes... perdent leurs illusions sur le monde du travail et la société en général. Toutes ces désillusions individuelles s'additionnent et on assiste à un véritable changement des mentalités; désormais, il est normal de se méfier de tout le monde. On crée ainsi une société où chaque être humain est un adversaire potentiel qui peut prendre votre place. » (Hirigoyen, 2001, p.177)

b) Les conséquences collectives

Angelo Soares nous résume les conséquences collectives du harcèlement moral/psychologique au travail, ainsi :

« ...un taux d'absentéisme élevé et une dégradation et une désintégration du climat organisationnel, impliquant une réduction de la qualité et la quantité du travail, des difficultés pour le travail en équipe, une détérioration de l'image de l'organisation, des primes d'assurances élevées et une augmentation des coûts liés aux services juridiques... » (Soares, 2002, p.23).

D'autres conséquences qu'on pourrait ajouter sont : les coûts reliés aux départs d'employés (prime de départs, retraits anticipés, augmentations des coûts pour les services d'aide aux employés, augmentation des frais juridiques pour contester les congédiements injustifiés), des taux élevés de roulement (constante sélection du personnel, embauche, induction, capacitation permanente, etc.) et la perte du savoir organisationnel (perte des employés compétents et expérimentés).

Au niveau plus large, l'augmentation des coûts lors de l'utilisation du système de santé et l'impact sur l'économie. Leymann (1996) met l'accent sur les conséquences de la charge des coûts absorbés par la société en général, soit d'une façon directe ou indirecte, à cause des personnes qui ont été touchées par le phénomène du *mobbing*. Salariés conduits à l'invalidité, traitements médicaux, assistance sociale, parmi d'autres.

Les chiffres sur les coûts sont divers et, malgré la difficulté à faire les calculs, ils ne sont pas encourageants. Chose certaine, c'est l'important fardeau qui produit le phénomène sur les individus et sur la société en général pendant une longue durée.

Chapitre 4 : Classification de l'étiologie du harcèlement moral/psychologique

Il existe plusieurs taxonomies de l'origine du harcèlement moral/psychologique. En général, les sources de ce phénomène semblent se concentrer principalement en deux types de facteurs, à savoir : les facteurs de l'environnement en milieu de travail et les facteurs de la personnalité, c'est-à-dire les caractéristiques des personnes impliquées (soit l'agresseur, soit la personne agressée)¹².

Par rapport à cette distinction de base, Vartia (2003) affirme que les cas de *bullying* ont été divisés en deux catégories par rapport aux étapes initiales : une première, axée sur les conditions de l'environnement où « le *bullying* est relié à un conflit ». Le *bullying* est le produit d'un conflit interpersonnel [ou intergroupe] de grandes proportions où la condition initiale et l'élément catalyseur sont reliés à une dispute de travail; Une deuxième catégorie, axée sur les caractéristiques des personnes impliquées, est centrée sur le « *bullying* prédateur ». Il se définit comme la situation dans laquelle la personne agressée n'a rien fait personnellement pour déclencher l'agression. La personne agressée peut représenter un certain groupe ou elle peut se trouver accidentellement dans une situation où l'agresseur fait une démonstration de pouvoir.

Certes, il est possible de faire d'autres classifications pour saisir l'origine du phénomène à travers différentes optiques. Mais, pour cet essai, il est proposé de délimiter les origines et les

¹² D'autres auteurs vont additionner une troisième, à savoir : les caractéristiques inhérentes de l'interaction humaine chez les organisations (Einarsen, 2000). D'autres auteurs vont considérer des éléments plus larges à l'origine du phénomène comme la montée de l'individualisme, du libéralisme et le traitement individualisé des personnes (voir à ce sujet Sanchez-Mazas et Koubi, (2005)).

dynamiques subséquentes du harcèlement selon trois niveaux d'analyse en suivant les unités de la structure sociale : un premier niveau, plus basique, où l'individu comme unité d'analyse et les interactions entre les individus sont retrouvés (micro-niveau), un deuxième, plus large, où se retrouvent les interactions entre les groupes ou les individus et les interactions groupales (méso-niveau) et, un troisième niveau, plus large, qui comprend les agrégats d'individus (macro-niveau)¹³. Ainsi, les étiologies du harcèlement se voient multiples, parfois complémentaires, et la manière de les identifier et de les affronter devrait prendre en considération cette diversité. Ces différents niveaux d'analyse seront détaillés dans les paragraphes suivants. La liste des éléments indiqués n'est présentée qu'à titre indicatif¹⁴ dans cet essai. Également, les éléments présentés dans un niveau ne sont pas exclusifs de ce niveau sinon qu'ils peuvent être, et parfois ils le sont, présents à divers niveaux d'une manière simultanée ou d'une manière complémentaire:

4.1 Micro-niveau (les individus)

À ce niveau, les éléments originaires du harcèlement moral/psychologique suivants vont être détaillés : la perversité et les actions perverses (Hirigoyen, 1998; Breard et Pastor, 2002), les traits de personnalité (de la victime et du harceleur), l'expression des conflits (Leymann, 1996; Hirigoyen, 1998), l'abus de pouvoir (Hirigoyen, 1998), la lutte pour le pouvoir ou sa conservation (Hirigoyen, 1998), l'incompétence managériale (Leymann, 1996) et, également, comme une réaction au harcèlement (Hirigoyen, 1998).

¹³ Une classification semblable est présentée par Jauvin (2003) lorsqu'elle divise les origines de la violence organisationnelle en trois niveaux d'analyse: un micro-niveau (l'individu – biologique, psychologique-), un méso-niveau (les relations interpersonnelles –l'intersubjectivité-), et le macro-niveau (niveau organisationnel ou composante sociale ou sociétale).

¹⁴ Son exhaustivité montrera que la créativité humaine est limitée, ce qu'on s'en doute fortement!

a) La perversité et les actions perverses

La personne qui agresse est décrite comme ayant une soif presque sadique pour la violence. Pour Hirigoyen, « ... [l]a notion de perversité implique une stratégie d'utilisation puis de destruction d'autrui, sans aucune culpabilité... » (1998, p.125). Elle considère les agresseurs comme des « pervers narcissiques », apparentés aux psychotiques, mais sans symptômes traditionnels de la psychose. Ils...

« ...trouvent leur équilibre en déchargeant sur un autre la douleur qu'ils ne ressentent pas et les contradictions internes qu'ils refusent de percevoir. Ils « ne font pas exprès » de faire mal, ils font mal parce qu'ils ne savent pas faire autrement pour exister. Ils ont eux-mêmes été blessés dans leur enfance et essaient de se maintenir ainsi en vie. Ce transfert de douleur leur permet de se valoriser aux dépens d'autrui... » (Hirigoyen, 1998, p.127, 129)

Cette dernière auteure dresse une liste assez abondante des symptômes desquels la personne narcissique doit présenter minimalement cinq éléments parmi les suivants : avoir un sens grandiose de sa propre importance; être absorbée par des fantaisies de succès illimité, de pouvoir; penser être « spécial » et unique; avoir un besoin excessif d'être admiré; penser que tout lui est dû; exploiter l'autre dans les relations interpersonnelles; avoir un manque d'empathie; envier souvent les autres; et, faire preuve d'attitudes et de comportements arrogants.

À côté de la perception du harcèlement moral comme une perversité, comme un état de jouissance, il est pareillement décrit comme une action avec un but spécifique ou avec un objectif plus instrumental afin de compenser, encore il s'agit de l'action perverse enracinée dans la structure psychique de l'individu :

« Ce peut être... une manœuvre perverse d'un individu qui a besoin pour se rehausser d'écraser les autres, ou qui a besoin pour exister de démolir un individu choisi comme bouc émissaire (...) [car d]ans le fonctionnement pervers, il n'y a pas que la quête du pouvoir, il y a surtout une grande jouissance à utiliser l'autre comme un objet, comme une

marionnette. L'agresseur réduit l'autre à une position d'impuissance pour ensuite le détruire en toute impunité... » (Hirigoyen, 1998, p. 64, 78).

Dans le même sens, la perversité peut devenir « addictive », presque d'une manière compulsive. Il est logique de penser que l'absence de conséquences négatives lorsqu'on harcèle, ou le rapport harcèlement moral/psychologique-conséquences négatives, est négligeable pour l'individu qui l'exerce, ce qui facilite le développement d'une telle addiction; ainsi, elle va être répartie gratuitement afin de provoquer de la souffrance chez les autres.

« Le harcèlement représente un comportement indispensable à l'équilibre de la personne addictive : elle devient « dépendante » de ses comportements harcelants. Et si elle n'a pas de victime sous la main, ou si cette dernière lui échappe pour toutes sortes de raisons, elle ressent un manque. En outre, dans ce cas, l'accoutumance signifie qu'il lui faudra plus de comportements d'agression pour obtenir la même satisfaction... Le harceleur addictif n'a pas d'autre but que de trouver une « satisfaction » à vous détruire en vous utilisant comme un objet... » (Bréard et Pastor, 2002, p. 24, 26)

Selon cette vision, le harcèlement moral/psychologique relève de la perversité de l'auteur et de ses manœuvres, car des manières alternatives d'arriver à ces mêmes objectifs sont inexistantes sans l'utilisation de la perversité.

b) Des traits de personnalité

Ces éléments de la structure de la personnalité, fortement liés à l'élément précédemment décrit (la perversité), peuvent être divisés en deux selon les participants impliqués, soit les traits du harceleur ou ceux de la victime.

i) Traits de personnalité du harceleur

La liste des caractéristiques de personnalité du harceleur est longue, mais les éléments considérés les plus importants basés sur les descriptions faites par Hirigoyen (1998; 2001), Combalbert et Riquelme-Sénégo (2006), Bréard et Pastor (2002) et Vartia (2003) seront

détaillés : c'est la manière de répondre à des situations de crise chez les personnes avec défenses perverses, incapables d'assumer la responsabilité d'un choix difficile; un niveau d'empathie plus faible; la déresponsabilisation; la culpabilisation d'autrui; l'égoïsme; un manque de tolérance vis-à-vis de la critique; le fait de penser que tout lui est dû; un besoin excessif d'être admiré; un sens démesuré de sa propre importance; des fantaisies de performance et de pouvoir; le sentiment d'être « spécial » et unique; des attitudes et des comportements arrogants; une tendance à exploiter les relations interpersonnelles; une jalousie continuelle vis-à-vis des autres, avec des sentiments d'envie à l'égard de quelqu'un qui possède quelque chose qu'il manque; l'incapacité d'exprimer la moindre émotion; l'incapacité de parler d'eux; l'incapacité de se livrer; s'attendrir est une faiblesse; sympathiser est une perte de temps; parler de soi et de ses soucis est une honte; ils se montrent invulnérables et totalement imperméables aux problèmes de leurs collègues ou subordonnés; l'agression paraît le seul mode d'action dont ils disposent pour communiquer avec autrui; ils sont des frustrés perpétuels qui ne savent réagir que par la colère froide ou explosive, la rage, l'impatience; une incapacité de se remettre en question et de gérer le manque; la principale caractéristique est l'insécurité intérieure qu'il vit depuis son enfance; on trouve souvent, mais pas toujours, une certaine immoralité; l'incapacité de mesurer l'ampleur des conséquences de leur agression; très souvent satisfaits d'eux-mêmes; ils ne doutent jamais de la pertinence de leurs actions; ils se remettent rarement en cause; et, ils sont parfaitement conscients du pouvoir que leur confère leur poste et de la domination morale qu'ils exercent sur leurs subordonnés.

Il faut souligner l'importante remarque faite par Vartia (2003) lorsqu'elle affirme que le rôle et les caractéristiques de la personnalité de l'agresseur (le *bully*) dans le processus du harcèlement moral/psychologique au travail ont été définis plutôt par les victimes du bullying ou à partir de

parallèles avec le bullying à l'école. Logiquement, les harceleurs au travail éviteront de s'identifier eux-mêmes. Ils n'avoueront jamais leurs pratiques délinquantes et, logiquement, ils devront être signalés par les autres.

ii) Traits de personnalité de la victime

Il y a deux hypothèses à propos de la participation de la personne agressée (la victime) dans les situations du *bullying*, selon Vartia (2003) qui a fait une révision de la littérature sur la thématique. Dans la première hypothèse, il s'agit spécifiquement de l'existence des traits de la personnalité des individus agressés qui vont les marquer (et identifier aux yeux des autres) comme plus vulnérables pour subir ce processus. La deuxième hypothèse va aller plus loin jusqu'au point d'avancer l'existence de certains types de personnalité qui sont, en quelque sorte, des déclencheurs du processus du *bullying*.

Dans la première hypothèse, pour définir les traits de personnalité de l'individu dans chaque situation de violence, Coyne *et al* (2000) ont travaillé avec des personnes qui ont subi un processus de *bullying* au travail. Ces auteurs définissent la personnalité comme étant composée de cinq dimensions¹⁵ et chaque dimension est composée, à la fois, par ses propres sous-éléments. Ils ont essayé de mesurer telles dimensions de la personnalité afin de prédire le risque du *bullying* au travail. Les auteurs ont découvert que ces individus étaient décrits comme soumis et de mœurs calmes, avec une tendance à éviter le conflit et, conséquemment, plus réticents à affronter l'agresseur ou à dénoncer les comportements afin d'éviter le conflit. Meticuleux, organisés, fiables, anxieux et sensibles, ces individus sont très traditionalistes, rigides et moralistes. Ils

¹⁵ *The Big Five* éléments sont définis par l'extroversion, la stabilité émotionnelle, l'agréabilité, la conscience et la culture.

peuvent suivre la normative formelle de l'organisation, mais non l'informelle du groupe de travail qui va à l'encontre des règles. De telles actions les isolent, mais ils préfèrent rester tout seuls, car ils sont moins orientés envers le groupe. Cette dernière caractéristique facilite le processus du *bullying*, car de telles personnes ne possèdent pas l'appui des autres. Les possibilités des agressions sont augmentées, car les personnes ont de la difficulté à se défendre.

La personne agressée est décrite comme possédant des traits de personnalité qui ne favorisent pas les rapports sociaux : une basse estime d'elle-même et un manque de confiance en soi, une incapacité à se défendre par elle-même, un niveau d'anxiété plus élevé lors de contacts sociaux, moins indépendants, plus introvertis (Vartia, 2003).

Quant à la deuxième hypothèse, où certains types de personnalités sont mis en cause dans les cas du *bullying* au travail où la personne agressée cause des réactions et des comportements négatifs chez les autres, ces individus sont décrits étant plus moralistes, plus enclins à suivre la règle (honnêtes et ponctuels) et, aussi, plus organisés. Ce qui peut résulter en un contrôle et en une maîtrise accrues du travail. Un style rigide, traditionnel, et souvent perfectionniste peut déranger des collègues et provoquer le *bullying* (Coyne *et al*, 2000).

Également, dans cette deuxième hypothèse de telles personnes sont définies comme conscientes, orientées vers la littérature, simples et surperformantes ayant une vision irréaliste d'elles-mêmes et de leurs situations. Conséquemment, leur ponctualité, leur honnêteté, leur hypercriticisme et/ou leur irrespect d'atteindre des standards et des règles informelles de travail peuvent être perçus comme une menace aux autres et faciliter l'apparition de comportements hostiles. Dans la plupart de cas, ces personnes ne perçoivent aucune intervention de leurs propres parts.

Elles se voient comme de travailleurs durs qui ont été mal interprétés par le groupe de travail, le système ou, simplement, malchanceux. Certains croient que ce sont leurs caractéristiques individuelles, leurs vies privées, leurs attitudes religieuses ou politiques ou leurs allures qui ont joué un rôle important dans le processus subi. D'autres vont se voir comme manquant de sûreté et comme pauvres gestionnaires des problèmes avec les collègues (Vartia, 2003).

Certains auteurs vont nommer des traits de personnalité ou des valeurs qui favorisent le harcèlement : comme la résistance à l'autoritarisme, le refus de se laisser asservir, la capacité de résister, la soumission, la fiabilité, avec une propension à la culpabilité et à la transparence. Ces individus seront décrits comme des personnes calmes, réservées, scrupuleuses, anxieuses, sensibles, maladroites, traditionnelles et même naïves. Elles préfèrent éviter la controverse et le conflit (Hirigoyen, 1998, 2001)

c) L'expression de conflits

Certains auteurs affirment, de façon catégorique, que tout harcèlement origine d'un conflit; d'autres ne seront pas très concluants à ce sujet. Leymann (1996) affirme que tous les *mobbing* découlent toujours d'un conflit, et que les sources du conflit semblent être les mêmes que celles du *mobbing*¹⁶. Ce même auteur remarque que, malgré un manque de connaissances scientifiques des facteurs pour lesquels un conflit est né sur le lieu de travail, il peut être affirmé, à partir des données de recherches, que le *mobbing* va se consolider à cause de : un manque de volonté d'aucune personne de se mêler lorsque le *mobbing* naît; la difficulté de résoudre le *mobbing*, une

¹⁶ Les affirmations de Leymann ne permettent pas de dégager clairement les sources du *mobbing* et du conflit, car tout *mobbing* est le résultat d'un conflit irrésolu mais pas le contraire (Voir Leymann, 1996, p.160).

fois qu'il est installé et les efforts seront dirigés à exclure et à séparer la personne agressée de l'organisation au lieu d'appliquer des actions disciplinaires vis-à-vis les agresseurs.

Dans la même conception sur l'origine conflictuelle du harcèlement moral/psychologique, Hirigoyen va affirmer que « ...[l]es agressions entre collègues peuvent aussi trouver leur source dans les inimitiés personnelles liées à l'histoire de chacun des protagonistes, ou dans la compétitivité, l'un essayant de se faire valoir aux dépens de l'autre » (1998, p. 62).

Les modèles basés sur l'expression des conflits à l'origine du phénomène du harcèlement restent courts pour expliquer les raisons pour lesquelles certains conflits se transforment en harcèlements et d'autres pas. Quand même, la seule présence des conflits graves et/ou de longue durée peut alerter des cas présents ou futurs du harcèlement moral/psychologique au travail.

d) L'abus de pouvoir

Les rôles d'agresseur et de victime sont délimités par la position hiérarchique occupée, respectivement de supérieur et subalterne au sein d'une organisation. Le pouvoir est un outil de gestion qui est implicitement accepté dans le monde du travail, mais on parle ici de son usage abusif.

« ...[u]n supérieur se prévaut de sa position hiérarchique d'une manière démesurée... harcèle ses subordonnés de crainte de perdre le contrôle (...) C'est un supérieur hiérarchique qui écrase ses subordonnés de son pouvoir. Le plus souvent, c'est le (...) moyen pour un « petit chef » de se valoriser (...), il a besoin de dominer et le fait d'autant plus facilement que le subordonné, dans sa crainte d'un licenciement, n'a d'autre choix que de subir [le harcèlement] (...) En principe, l'abus de pouvoir n'est pas dirigé spécifiquement contre un individu. Il s'agit seulement d'écraser le plus faible que soi. » (Hirigoyen, 1998, p. 64, 70-71)

e) La lutte pour le pouvoir ou pour le garder

Les personnes peuvent entrer en compétition pour accéder au pouvoir ou le maintenir, « ...[u]ne lutte pour le pouvoir est légitime entre individus rivaux, s'il s'agit d'une compétition où chacun a sa chance. Certaines luttes, cependant, sont d'emblée inégales... » (Higiroyen, 1998, p. 70). L'inégalité des ressources dans les luttes pour le pouvoir, entre individus ou entre groupes, peut favoriser le harcèlement moral/psychologique au travail des plus puissants vers les moins puissants.

f) L'incompétence managériale

Les modes de gestion rigides et autoritaires se révèlent les plus propices à augmenter le stress et la frustration chez les employés. La communication déficiente, l'absence de participation et d'intégration des employés, la négligence dans l'induction des nouveaux embauchés à l'organisation et dans les conditions sociales en général peuvent devenir des facteurs importants pour faciliter le développement du stress et de la frustration (Leymann, 1996).

g) Réactive

Un dernier type d'origine du harcèlement à détailler fait référence à la réaction d'une personne à un processus de harcèlement. « ... La victime est entraînée dans ce jeu mortifère et peut réagir elle-même en retour sur un mode pervers, car ce mode de relation peut être utilisé par chacun de nous dans un but défensif... » (Hirigoyen, 1998, p. 16). Ainsi, il se peut qu'il existe malheureusement un enchaînement des harcèlements s'ils ne sont pas arrêtés. Il est difficile de savoir où ils ont commencé, mais à la fin cette recherche est futile. Nous répondons à tort au harcèlement, en harcelant, car...

« ... Une situation de crise peut certes stimuler un individu et l'amener à donner le meilleur de lui-même pour trouver des solutions, mais une situation de violence perverse tend à anesthésier la victime, qui ne montre dès lors que le pire de ce qu'elle est. Il s'agit d'un phénomène circulaire. Rien ne sert alors de chercher qui est à l'origine du conflit... Une suite de comportements délibérés de la part de l'agresseur est destinée à déclencher l'anxiété de la victime, ce qui provoque chez elle une attitude défensive, elle-même génératrice de nouvelles agressions... » (Hirigoyen, 1998, p. 57).

Les éléments décrits dans les pages précédentes sont fournis comme guide d'explication du premier niveau d'analyse (micro) dans la classification des étiologies du harcèlement moral/psychologique au travail, d'autres éléments peuvent être ajoutés à cette catégorie pour plus de clarté de ce qu'il a été appelé le micro-niveau.

4.2. Méso-niveau (les groupes)

Un deuxième niveau d'analyse qui peut expliquer les origines du harcèlement psychologique est ce qu'on appelle le méso-niveau. Dans cette section, ils seront décrits les éléments catalyseurs suivants : la pensée du groupe (Myers, Spencer et Jordan, 2009¹⁷; Janis –dans Delouvé-, 2010); les processus perceptifs : l'effet halo, l'auto - prophétie et l'effet Pygmalion (Martin-Baró, 2010); l'incapacité ou l'absence de volonté de l'entreprise (Hirigoyen, 1998; Leymann, 1996); les difficultés de gestion (Hirigoyen, 1998, 2001; Bréard et Pastor, 2002); les groupes fermés ou intolérants (Hirigoyen, 1998); le maintien de la normalité (Leymann, 1996; Vartia, 2003; Combalbert et Riquelme-Sénégu, 2006); la difficulté dans la résolution de problèmes (Leymann, 1996); le stress et la mauvaise organisation du travail et de conception des tâches (Dejours, 1980; Leymann, 1996; Hirigoyen, 1998; Bréard et Pastor, 2002; Combalbert et Riquelme-Sénégu, 2006; Brun et Fournier, 2008); une réaction groupale au stress, à l'ennui ou à

¹⁷ Traduction libre.

l'anxiété/peur (Dejours, 1980; Leymann, 1996; Hirigoyen, 1998); la peur au chômage (Combalbert et Riquelme-Sénégu, 2006); et, la quête ou lutte pour le pouvoir (Hirigoyen, 1998).

a) La pensée du groupe

La psychologie sociale rend compte des processus assez complexes à l'intérieur des groupes qui peuvent permettre l'apparition du harcèlement moral/psychologique ou, s'il ne le permet pas, tout au moins, il le cautionne. De cette façon, Janis considère que « ...[c']est la manière dont de tels groupes peuvent parfois prendre des décisions totalement inadéquates alors qu'ils sont composés des personnes *a priori* les plus compétentes... » (Delouée, 2010, p. 34). Janis croyait que le terrain duquel la pensée du groupe grandit inclut un groupe amical, cohésif, relativement isolé des points de vues divergents et un leader directif qui laisse entendre quelle décision il favorise (Myers, Spencer et Jordan, 2009, p. 240).

C'est à partir de huit mécanismes que le groupe peut prendre de mauvaises décisions et inciter, tolérer ou même cacher le harcèlement : 1) l'illusion d'invulnérabilité, sentiments de confiance irréaliste des actions du groupe; 2) les efforts collectifs de rationalisation, afin de rendre légitime les décisions ou actions groupales prises; 3) la croyance à la moralité inhérente du groupe, qui justifie les actions et décisions prises; 4) les perceptions stéréotypées de dirigeants ennemis, qui permettent la transformation de l'autrui en menace ou danger réel dépourvu de dignité ou rationalité; 5) la pression à la conformité, qui pousse les membres à s'aligner; 6) l'autocensure à l'égard de toute déviance, qui empêche la critique et la désobéissance; 7) une illusion d'unanimité, que réduise l'anxiété des membres; et, 8) l'émergence de censeurs auto désignés, qui protègent le groupe des influences externes (Delouée, 2010).

b) La perception interpersonnelle (l'effet halo, l'effet Pygmalion ou la prophétie autoaccomplie)

Les actions de personnes et de groupes sont partiellement déterminées par leurs perceptions objectives de la réalité, jumelées avec les interprétations subjectives qui sont faites de cette réalité particulière. L'effet Pygmalion est le phénomène qui permet de rendre réelle une croyance initiale. Ainsi, si une personne croit que quelque chose est réel, celle-ci devient une réalité à cause de l'influence des croyances personnelles sur le comportement de l'individu. Ce phénomène dans la sphère sociale a été nommé la prophétie auto-accomplie par Robert Merton. Si ce phénomène perceptible s'avère une « réalité », les structures sociales vont conditionner l'activité des personnes et encadrer les résultats au profit de certains groupes selon la perception des personnes, comportements et circonstances. En conséquence, les facteurs sociaux participent grandement dans la détermination du processus sélectif comme dans la détermination du sens de ce qui est perçu (Martín-Baró, 2010, p. 188-189)¹⁸.

De cette manière, les effets du phénomène du halo, Pygmalion ou la prophétie autoaccomplie peuvent jouer un rôle dans le déclenchement ou développement de la violence en milieu du travail, avec une participation active, comme dans le cas du harceleur, ou avec une participation plutôt passive, soit tolérante, niant ou banalisant les agressions. Il est spécialement vrai si le processus de dévalorisation des victimes a été déjà entamé à travers des rumeurs, des mensonges et la manipulation. L'être humain est capable de faire ses propres jugements des choses et des personnes, mais les évaluations du groupe sont fréquemment avalées sans trop d'appréciation ou évaluation de la part des individus.

¹⁸ Traduction libre.

c) L'incapacité ou l'absence de volonté de l'entreprise

Autre facteur qui peut être ajouté aux éléments dans la naissance du harcèlement moral/psychologique est l'absence de capacité, ou de volonté, des entreprises pour empêcher sa naissance, son installation ou son déroulement. Ainsi, « [d]e nombreuses entreprises se révèlent incapables de faire respecter les droits minimaux d'un individu et laissent se développer, en leur sein, racisme et sexisme » (Hirigoyen, 1998, p.61). L'absence d'intérêt et d'action des acteurs concernés peut devenir une forme de légitimation des comportements inappropriés au sein des organisations devant les autres.

Le cas est plus probable lors qu'il existe un certain gain à tirer de la part de l'entreprise ou de certains membres de l'entreprise ou, au moins, il n'y pas de pertes ou elles sont négligeables. « Les entreprises sont complaisantes par rapport aux abus de certains individus, du moment que cela génère du profit et n'engendre pas trop de révolte » (Hirigoyen, 1998, p. 87).

d) Les difficultés de gestion

Le harcèlement moral/psychologique tire profit des obstacles dans la saine gestion. Les problèmes dans la gestion et la piètre sélection des gestionnaires à l'intérieur des groupes et des organisations sont remarqués par Hirigoyen, lorsqu'elle souligne qu'...

« ...un grand nombre de responsables hiérarchiques ne sont pas de managers. Dans une équipe, on désigne comme responsable celui qui est le plus compétent sur le plan professionnel et non celui qui sait le mieux diriger. Même s'ils sont très compétents par ailleurs, beaucoup de responsables ne savent pas ce qu'est animer une équipe et n'ont pas conscience des problèmes humains qu'impliquent leurs responsabilités. D'ailleurs, s'ils en prennent conscience, très souvent ils en ont peur, ne sachant pas comment intervenir... » (1998, p. 63).

Également, les difficultés de gestion se font sentir tant pour le cadre, comme pour ses subalternes, lorsque les difficultés dans l'organisation du travail apparaissent ou lorsque les buts poursuivis par l'organisation sont trop ambitieux et les ressources rares. Donc, le cadre...

« ...est également livré à la pression de la direction pour qu'il s'engage individuellement, quelles que soient les difficultés rencontrées. Confronté à un manque d'effectifs, à une surcharge de travail non anticipée, il subit lui-même une pression insupportable de la part de sa hiérarchie pour tenir les délais, pour atteindre des objectifs irréalistes..., il sera tenté de pratiquer un management qui prendra les multiples formes de harcèlements : ...exercer une pression insupportable à terme sur ses salariés sous la forme perverse d'une sélection « naturelle »; ceux qui ne pourront suivre... seront écoeurés [et] démissionneront ou seront poussés à la faute... » (Bréard et Pastor, 2002, p. 41-42).

La frontière est floue pour savoir ce qui est un mode de gestion malsain et les exigences professionnelles extrêmes à l'intérieur des organisations, mais dans les deux cas il existe le risque que « ...[l]e harcèlement devient un mode de « management » lorsque l'organisation n'a plus les moyens de fonctionner correctement. » (Bréard et Pastor, 2002, p. 40).

e) Les groupes fermés ou intolérants

Cet élément du groupe est décrit dans la littérature comme un « cas beaucoup plus rare », mais répertorié lors de la naissance du harcèlement au travail. L'intolérance du groupe peut entraver les droits de gestion des organisations. Hirigoyen le décrit comme des cas où...

« ...une personne venant de l'extérieur, dont le style ou les méthodes sont réprochés par le groupe et qui ne fait pas l'effort de s'adapter ou de s'imposer. Ce peut être aussi un ancien collègue qui a été promu sans que le service ait été consulté. De toute façon, la direction n'a pas tenu suffisamment compte des opinions du personnel avec qui cette personne sera amenée à travailler... » (1998, p.63)

f) Le maintien de la normalité

C'est une forme d'inertie des groupes et des organisations pour garder le *statu quo* et il s'agit également comme des manœuvres actives des membres du groupe pour maintenir la norme :

Leymann (1996) le décrit comme un élément qui, par des raisons internes ou externes, empêche un écart à la normalité, à règle, à la tradition, à l'habitude ou à la coutume dans les pratiques, les procédures ou le processus de travail. Par contre, Combalbert et Riquelme-Sénéguou affirment qu'il s'agit du *formatage*, car «... [l]e monde du travail a, de façon générale, tendance à effacer et niveler les valeurs individuelles. » (2006, p. 98). Dans ces deux cas (inertie groupale ou formatage), il peut s'agir d'une certaine rigidité des groupes ou la peur du changement.

À ce sujet, la théorie de l'identité sociale affirme qu'« être différent » peut motiver les autres à regarder les personnes comme un d'« eux » et non comme un de « nous ». Une telle perception peut, quelquefois, canaliser des agressions envers la personne qui est vue comme un étranger. Les victimes du *bullying* sont, dans plusieurs cas, différentes par rapport aux autres dans l'unité de travail. Les motifs de ces différences peuvent être très variées et la victime peut représenter une minorité du genre, race, religion, éducation ou d'occupation dans cette unité de travail¹⁹ (Vartia, 2003).

Si la diversité de la main d'œuvre est sensée d'amener des bénéfices aux organisations, un défi de taille se pose aujourd'hui aux gestionnaires et les organisations qui visent tirer profit de ces différences à l'intérieur de leur force de travail (St-Onge, Audet, Haines et Petit, 1998).

g) La difficulté lors de résolution de problèmes

Les experts signalent qu'une absence de gestion rationnelle de conflits favorise l'apparition des cas de harcèlement. Dans la majorité des cas, il existe une culture de « laisser-faire » et d'attendre que les problèmes se résolvent par eux-mêmes sans aucune intervention. Selon

¹⁹ On peut ajouter aussi l'orientation sexuelle, l'origine ethnique et l'âge, parmi d'autres.

Leymann (1996), l'absence de gestion des conflits dans l'organisation jusqu'au point de crise va dégénérer en un *mobbing*.

h) Le stress et une piètre organisation du travail et de conception de tâches

Le harcèlement peut être déclenché par de hauts niveaux du stress, par une désorganisation du travail et à cause d'une mauvaise conception des tâches.

i- Le stress

Le stress peut être l'axe de gestion privilégié dans l'entreprise, le « management par le stress ». Le terme 'management par le stress' fait référence à des méthodes de gestion visant « ...à placer l'ensemble des travailleurs de l'entreprise sous pression constante. Dans ce cas, il s'agit d'un modèle raisonné de gestion d'entreprise qui considère qu'il existe un « bon » stress, utile au développement de l'entreprise. » (Combalbert et Riquelme-Sénégu, 2006, p. 81)

Les présupposés de ce type de gestion résident dans la croyance « ...de certains dirigeants qu'un salarié stressé donnera le meilleur de lui-même. [Malgré le fait que...] c'est jouer avec sa santé... [lorsqu'il s'alimente la « saine » concurrence] » (Bréard et Pastor, 2002, p. 42-43)

ii- L'organisation du travail

Il s'agit d'un aménagement des tâches de travail qui entraîne une surcharge quantitative et un déficit qualitatif. Bref, la surcharge quantitative est définie comme la situation dans laquelle l'employé est débordé et, conséquemment, stressé à cause d'une surcharge de travail ou la perception d'une telle surcharge. Par contre, le déficit qualitatif comprend le type de travail répétitif, ennuyeux ou totalement inutile (Brun et Fournier, 2008).

Un autre élément de l'organisation du travail fait appel à l'absence ou à une limitation importante du développement du capital humain des travailleurs à travers des multiples mutations de poste et une augmentation du roulement du personnel. Ainsi,

« ..., on fait en sorte que les employés ne restent pas trop longtemps au même poste, où ils pourraient acquérir trop de compétences. On les maintient en état permanent d'ignorance, d'infériorité... Il y a une dévalorisation de la personne et de son savoir-faire. » (Hirigoyen, 1998, p. 83)

Concernant l'absence d'organisation au travail ou, si elle existe, elle est décrite comme inefficace, l'entreprise porte une grande responsabilité vis-à-vis le harcèlement moral/psychologique développé à son intérieur. Il semble être un signe annonciateur « [l]orsque le harcèlement, le stress, la dépression ou plus généralement la souffrance psychique se développent, c'est la gestion même de l'entreprise qui doit être interrogée. » (Gaulejac, 2005, p. 112).

Il est pertinent de s'arrêter sur la notion des « droits de gérance »²⁰ au sein de l'organisation. Ces droits appartiennent aux entreprises et ils sont concrétisés à travers les actions de leurs cadres, mais ces derniers et l'entreprise même sont aussi imputables en cas de faute grave à, d'absence de ou d'une mauvaise organisation du travail.

« [S]i le harcèlement est possible dans l'entreprise, c'est aussi parce que celle-ci n'a pas su se structurer de telle sorte qu...[il n'apparaît pas. Le harceleur est en effet souvent bien intégré dans l'entreprise, où il trouve des justifications à son action... Au niveau de l'organisation, les auteurs relèvent les facteurs suivants: un manque de soutien, des changements organisationnels augmentant les responsabilités des membres et la surcharge de travail... » (Combalbert et Riquelme-Sénégu, 2006, p. 95-96).

²⁰ Bref, les droits de gérance sont les droits d'exploiter une entreprise et de garder les profits de son exploitation. Ils comprennent le droit de gérer la force de travail et le droit d'embaucher, promouvoir, assigner, discipliner et congédier employés. (Gómez-Mejía et cols, 1997) [Traduction libre]

Pour Christophe Dejours, l'organisation du travail est un des éléments principaux dans la mise en cause pour approcher le phénomène du harcèlement, à côté des méthodes de gestion et d'évaluation :

« « *Le harcèlement moral est une forme clinique de l'aliénation sociale dans le travail résultant de contraintes psychiques exercées de l'extérieur sur un sujet par l'organisation du travail, par les modes de gestion et d'évaluation ou de direction de l'entreprise*²¹. »... [Le] environnement [extérieur renvoie...] en premier lieu une certaine culture d'entreprise qui peut être fondée sur l'agressivité ou l'esprit de... compétition. » (Bréard et Pastor, 2002, p. 39-40).

iii- La conception des tâches

La conception de tâches est la détermination des activités nécessaires pour accomplir un travail par le(s) travailleur(s). Elles peuvent être conçues comme peu ou pas intéressantes dépendant si elles font appel ou non à l'intelligence et la créativité du travailleur. Il s'agit de la valorisation face au travail, comme l'occasion qui lui permet d'exercer ses capacités et ses habilités. L'élargissement de tâches, la rotation, l'amélioration des connaissances professionnelles, la liberté pour exercer son autonomie et la créativité sont des actions largement valorisées afin de réduire la frustration, l'ennui et le stress (Leymann, 1996).

Une piètre qualité des tâches peut produire de la frustration, de l'ennui et du stress qui ensemble peuvent finir en harcèlement (*mobbing*). D'où l'importance accordée à la conception des tâches reliées à la complexion de tout travail.

²¹ Les italiques se trouvent dans le livre duquel cette citation est prise.

i) Une réaction au stress, l'ennui ou l'anxiété/peur

C'est en réponse aux sous éléments précédemment décrits (la piètre conception des tâches, de l'organisation du travail et des hauts niveaux de stress) que le harcèlement peut s'installer. Il s'agit d'une réaction au stress, l'ennui ou l'anxiété du travail en général.

Un fait incontestable c'est qu'à l'intérieur des équipes de travail soumis à la pression « ...les conflits naissent plus facilement. Les nouvelles formes de travail, qui visent à accroître les performances des entreprises en laissant de côté les éléments humains, sont génératrices de stress et créent ainsi les conditions favorables à l'expression de la perversité. » (Hirigoyen, 1998, p. 81).

D'après Dejours, le travail peut conduire à la souffrance, car c'est la souffrance qui produit le travail. « La souffrance commence lorsque le rapport homme-organisation du travail est bloqué; lorsque le travailleur a utilisé au maximum ses facultés intellectuelles, psycho-sensorimotrices, psycho-affectives, d'apprentissage et d'adaptation (1980, p. 51) ». Il existe deux types de souffrances complémentaires, à savoir : l'*insatisfaction* et l'*anxiété*.

Cette *insatisfaction* est reliée à l'organisation du travail, au contenu ergonomique du travail (charge du travail physique et psychique). Dejours affirme que le travail inutile et sans signification est une source de stress et fatigue, non seulement physique, mais cognitive, car le fait de s'absenter mentalement du travail est extrêmement fatigant pour le travailleur. Par contre, l'*anxiété*, lors d'un danger réel, mais incalculable, va faciliter le développement d'une « idéologie défensive » du métier pour maîtriser cette anxiété et continuer de travailler, elle va s'appuyer sur la pseudo-conscience du danger et l'instauration collective de cette idéologie; le rythme de la cadence; ou des relations de travail. Le harcèlement va donner une réponse à ces difficultés : à l'ennui de travailleurs face au travail et en réponse à la gestion de l'anxiété produite par le danger, ainsi le harcèlement facilitera garder l'idéologie défensive du groupe.

«... Ce faisant, non seulement le groupe a opéré une *véritable sélection qui garantit la valeur opérationnelle de chaque ouvrier* qui reste sur le chantier, mais, en outre, il s'est défendu contre l'anxiété que vient raviver au niveau des individus et au niveau collectif les propos et les comportements du « trouillard »... » (Dejours, 1980, p. 72);

Encore, il est impossible de savoir où sont les frontières d'un ou d'autre des éléments précédemment décrits dans le vécu psychique des individus. Les sentiments ressentis au travail peuvent être multiples ou complémentaires. Certains auteurs affirment que le harcèlement peut se former comme une réponse à la gestion de ce(ux) qui ne maintient(nent) pas les cadences (mécontentement ou frustration) [Dejours, 1980]; ou en réponse à de relations de travail difficiles (insatisfaction, rage) [Leymann, 1996].

j) La peur au chômage

La peur à perdre l'emploi a été englobée en pratiques nommées par Combalbert et Riquelme-Sénégo comme « le management par la peur » et ce terme « désigne une pratique de management qui consiste, pour une entreprise, à augmenter la pression sur les travailleurs en utilisant les menaces (de perte d'emploi, d'une dégradation). L'effet à long terme conduit à paralyser les travailleurs. » (Combalbert *et al*, 2006, p. 82)

La menace du chômage et la peur des conséquences du chômage faciliteront la fondation de l'arrogance et le cynisme comme outil de gestion pour plusieurs organisations et faciliteront l'expression du harcèlement moral/psychologique au travail (Hirigoyen, 1998).

k) La quête ou la lutte pour le pouvoir

Il existe, au niveau groupal et aussi individuel, le désir d'obtenir le pouvoir ou de lui garder. Les groupes peuvent aller grandes distances pour cette « soif de pouvoir ». Cette dernière peut

favoriser la naissance du harcèlement, ou dans autres situations, les efforts déployés pour le garder, sont mis en cause.

« ... Pour garder le pouvoir et contrôler l'autre, on utilise des manœuvres anodines qui deviennent de plus en plus violentes si l'employé résiste... Quel que soit le point de départ et quels que soient les agresseurs, les procédés sont les mêmes : on ne nomme pas le problème, mais on agit de façon sournoise pour éliminer la personne au lieu de trouver une solution. Ce processus est amplifié par le groupe, qui est pris à témoin ou même participe activement au phénomène. » (Hirigoyen, 1998, p. 65)

La notion de l'instrumentalisation du pouvoir comme source de harcèlement moral/psychologique au travail sera élaborée en détail dans un chapitre ultérieur.

4.3 Macro-niveau (la société dans son ensemble)

Comme sources plus larges du harcèlement moral/psychologique au travail, elles peuvent être énoncées parmi les plus importantes les suivantes : le contexte économique actuel (Bréard et Pastor, 2002), la rareté de ressources (Hirigoyen, 1998), les nouvelles valeurs sociétales (Deslières, 2006; Bréard et Pastor, 2002; et Hirigoyen, 1998) et l'expression des sociétés violentes (Jauvin, 2003).

a) Le contexte économique actuel

Il semblerait qu'il existe des changements dans le monde économique contemporain qui marquent grandement le monde du travail de nos jours. Bréard et Pastor (2002) remarquent une pluralité d'éléments tels que : la pression de la mondialisation, la pression de la productivité, de la compétitivité, l'accroissement de la charge mentale, la pression de la perfection, le lien de subordination, le « tout-gestion » administratif, l'individualisation des responsabilités, la pression pour la flexibilité et la pression des délocalisations.

« Les pressions actuelles exercées à tous les échelons hiérarchiques bouleversent les modes de travail et les mentalités dans les entreprises. La concurrence, l'évaluation individuelle, la rémunération indirecte individuelle et les nouveaux modes d'organisation vulnérabilisent de plus en plus l'homme au travail. Une dérive actuelle consisterait à le considérer comme un tâcheron rémunéré à la « corvée » et dont l'utilité, et donc l'intérêt de la garder serait évalué au rendement... » (Bréard et Pastor, 2002, p. 50)

L'actuel contexte économique est décrit comme une guerre, mais une guerre de type économique et comme tel, ce contexte peut favoriser et justifier l'apparition du harcèlement moral/psychologique au travail.

« ..., la guerre économique peut servir de prétexte, dans la tête de certains dirigeants, pour sinon encourager, du moins tester les collaborateurs pour n'en garder que les plus résistants nerveusement. Cette sélection inacceptable est basée sur la fameuse croyance en l'amélioration de l'espèce par la sélection naturelle... » (Bréard et Pastor, 2002, p. 43-44).

Bouvard et Heuzé (2007) vont ajouter que cette guerre « néolibéraliste » semble bien engendrer les mêmes effets que n'importe quelle guerre classique : l'utilisation des plus bas instincts des hommes en situation de pouvoir (la mégalomanie, l'abus et la recherche des profits personnels les plus excessifs); soulevant des nombreux doutes, des craintes de surenchères et d'escalade et l'impression d'inutilité; et, elle impacte majoritairement les populations et les personnes les plus exposées et les plus faibles.

b) La rareté de ressources

Le contexte de pénurie de ressources, incluant le nombre de postes disponibles dans les organisations, génère une instabilité dans l'emploi et ce climat est propice pour favoriser, justifier, tolérer le harcèlement et éviter sa dénonciation. La littérature affirme que la violence au travail a été toujours présente dans l'histoire de l'humanité, mais le contexte économique difficile facilite sa multiplication.

« ...Cette destruction morale existe depuis toujours..., dans l'entreprise où l'on s'en accommodait en période de plein emploi, car les victimes avaient la possibilité de partir. Aujourd'hui, celles-ci s'accrochent désespérément à leur poste de travail au détriment de leur santé tant physique que psychique... » (Hirigoyen, 1998, p. 15).

c) Les nouvelles valeurs de la société

Les experts nous avertissent que la société contemporaine a changé des valeurs. Il est toujours sain de se transformer, mais c'est la direction de cette mutation qu'inquiète aux spécialistes. La société possède, et prône, actuellement des nouvelles valeurs qui permettent le déclenchement du harcèlement ou lui tolèrent. Dans tous les cas, ces valeurs récentes ont eu un impact et elles ont changé le monde actuel du travail.

« ...[O]n a perdu le sens de l'humain et de la compassion... C'est la loi du « press-citron », jusqu'à l'épuisement généralisé... On est à assécher la compassion minimale des employeurs et des chefs d'équipe, qui gèrent selon leur humeur du moment, cette dernière liée aux pressions qu'eux-mêmes subissent..., les conditions de plus en plus médiocres et contraignantes étouffent le sens profond du travail... [Ces conditions difficiles] homogénéisent et atrophient les vertus vivifiantes, personnelles et sociales du travail. » (Deslières, 2006, p.32).

Autre nouvelle valeur de la société contemporaine que la littérature signale comme favorisant le harcèlement moral/psychologique est notre fascination pour le divertissement et les loisirs.

« ... C'est propre d'une société obsessionnelle de jouer sans fin, au profit sans fin, aux agrandissements sans fin, aux heures de travail sans fin, aux défis sans fin. Et non, vous n'êtes pas une machine, vous avez vos limites, et cela, on ne vous le pardonnera pas... » (Bréard et Pastor, 2002, p. 43).

Pour sa part, Hirigoyen affirme que le harcèlement moral/psychologique est plus toléré, car il est plus banalisé et accepté. La peur à toute forme de censure est ajoutée pour nous faire tolérer trop. En plus, la perte des valeurs de courtoisie et de respect aggrave la situation.

« ...[L]e contexte socioculturel actuel permet à la perversion de se développer parce qu'elle y est tolérée. Notre époque refuse l'établissement de normes. Mettre une limite en nommant une manipulation perverse est assimilé à une intention de censure. Nous avons

perdu les limites morales ou religieuses qui constituaient une sorte de code de civilité et qui pouvaient nous faire dire : « Cela ne se fait pas! » » (1998, p.8)

Pour sa part, Geneviève Koubi (2005) remarque deux valeurs additionnelles produites par le passage d'une société solidaire à une solitaire, à savoir : la culture de la « performance » qui est produite dans un environnement de compétition généralisée; et, la valeur ajoutée accordée au besoin de « reconnaissance » des individus qui est axée sur une vision narcissique des rapports sociaux.

En complémentarité avec ses valeurs, l'individualisme rampant est une nouvelle valeur qui est sensée de produire ou, au moins, favoriser et tolérer le harcèlement. Cette valeur casse les relations traditionnelles d'entraide et de coopération. Dejours et Hubault attribuent ces dysfonctionnements à l'affaiblissement des collectifs et des solidarités qui mettent les salariés « en position d'électrons libres ». Ainsi, le travailleur « ...est livré à lui-même dans l'exigence de parvenir à des résultats individuels. En l'absence de coopération, le salarié manque du soutien de l'équipe... Il est par conséquent fragilisé du fait de la surcharge mentale et de la souffrance qu'il subit... » (Bréard et Pastor, 2002, p. 41). Ainsi, les conflits auparavant exprimés en groupe et exprimés à l'extérieur à travers la grève, les pétitions, les lignes de piquetage, ils se sont déplacés à l'intérieur, des bureaux, ateliers ou entrepôts et s'expriment entre individus. Cette diminution des solidarités sociales au travail a entraîné la migration des conflits (Brun et Kedl, 2006, p. 399).

d) Le reflet de la violence de la société

Nous pouvons ajouter cet élément que Jauvin (2003) classe dans les perspectives d'ordre social au niveau le plus large des niveaux d'analyse de la violence organisationnelle (le

macroniveau). Elle soutient que la violence organisationnelle est un produit du système social où ces organisations sont insérées. Il peut être attendu que cette violence va se propager partout le système social, y compris le monde du travail. Elle se questionne si la violence organisationnelle n'est qu'un reflet de la violence de la société en général.

Les valeurs sociétales présentées dans cette section ne sont pas les seules à avoir un impact sur la naissance du phénomène du harcèlement moral/psychologique au travail, mais elles constituent, à notre avis, les plus importantes à considérer dans cet essai.

Des efforts ont été faits afin de montrer dans le présent chapitre, les trois groupes d'éléments principaux qui contribuent à la naissance du harcèlement au travail. Ces niveaux d'analyse sont appelés : le micro-niveau, le méso-niveau et le macro-niveau et ils sont divisés en base aux éléments de la structure sociale, allant des plus basiques aux plus complexes. Maintenant, il faut présenter certaines mesures pour affronter adéquatement le phénomène du harcèlement moral/psychologique au travail.

Chapitre 5 : Les mesures palliatives

Les dispositifs palliatifs pris par les divers acteurs doivent être conséquents avec la conception de l'origine du harcèlement moral/psychologique au travail ou, tout au moins de ce qu'on croit qui est à son origine. Conséquemment, si la conception de la naissance du phénomène est basée comme les brisures des solidarités sociales ou des nouvelles valeurs sociétales (comme pour C. Desjours, 1980; A. Soares, 2002; Bréard et Pastor, 2002; et pour Sanchez-Mazas, 2005), dans ce cas il semble qu'il faut reconstituer et améliorer le tissu social et ces solidarités entre travailleurs afin de mieux se défendre en développant de valeurs différentes. Pour les conceptions plus individuelles de l'origine perverse ou narcissique du phénomène (comme pour Hirigoyen, 1998, 2001; ou Vartia, 2003) d'autres mesures totalement différentes peuvent être exigées, comme la psychanalyse et la psychothérapie pour reconstituer un « moi » brisé. Par contre, si les valeurs sociétales sont mises en cause, il va falloir travailler à l'instauration de valeurs différentes chez les individus, les organisations et dans d'autres institutions chargées de notre socialisation. Certes, d'approches multiples peuvent s'avérer nécessaires, face à cette problématique complexe.

Cet essai place la personne qui subit le harcèlement au centre des mesures palliatives, pas parce qu'elles sont les seules mesures qui peuvent être utilisées. Étant donné le nombre important de volets de la vie touchés par le harcèlement moral/psychologique au travail, on s'intéresse aux actions individuelles possibles pour la personne. Toutes les conséquences qui en découleront de la prise de ces actions, et de fois de l'absence d'action, seront grandement un vécu personnel. Pour tant, ces mesures doivent être rapidement implémentées surtout à ce niveau, l'individuel.

Lorsqu'il s'agit ainsi, les outils sont plus à portée des intervenants et, même, de la personne impliquée qui devient un acteur au lieu de témoin passif.

Les avantages et inconvénients de la prise de ces mesures incombent principalement la personne affectée. Évidemment, que d'autres mesures peuvent et doivent être prises par d'autres acteurs (gestionnaires, syndicats, groupes de pression, organismes de l'État, etc.) à divers paliers pour contrer le phénomène, mais ces mesures relèvent de leur volonté, de leur connaissance et parfois de leur méconnaissance du phénomène, de la sphère de compétence ou de leur sens moral ou éthique, parmi d'autres. Éléments, malheureusement, dehors contrôle de la personne directement affectée.

Ainsi, et en s'inspirant du modèle dichotomique de réponse physiologique au stress « affrontement-fuite » (*fight-flight*) énoncé par Walter Cannon (Weiten et McCann, 2010)²², il est avancé un modèle centré sur la personne qui comprend trois éléments, à savoir : la fuite (*flight*) afin d'éviter le harcèlement moral/psychologique, l'affrontement (*fight*) pour se battre et la paralysie (*freeze*) ou rien faire²³, en développant des techniques personnelles pour lui tolérer. Chaque option possède des avantages et inconvénients très particuliers pour la personne concernée. Il est profitable d'animer l'individu à bien évaluer chacune des options avant qu'elle décide, spécialement si la voie prise manque d'option de retour, comme serait la séparation définitive de l'organisation.

²² Traduction libre.

²³ Binette (2005) propose un plan d'action semblable lorsqu'elle présente les options : démissionner; rester et ne rien faire; ou, se battre.

5.1 *La fuite (flight)*

Dans cette possibilité, comme son nombre l'indique, il s'agit de chercher des « champs plus verts », d'autres opportunités ailleurs, soit-elles d'autres opportunités d'emploi, d'entrepreneuriat, de formation technique ou professionnelle, de loisirs, de soins médicaux ou n'importe quelle sphère de la vie qui a été touchée par le harcèlement. Dans la plupart de cas, il va falloir faire le deuil pour ressaisir la colère de rater ces opportunités afin de préserver son intégrité physique et psychique et finalement d'être capable de « tourner la page », comme le signalent les auteurs de nombreux livres sur la thématique de la séparation et du deuil (Attig, 2010; Keirse, 2005; Hetu, 1997; Schneider, 1984; parmi d'autres). Cette dernière option n'est pas encouragée par les spécialistes du harcèlement moral/psychologique, au contraire, ils vont motiver pour opter par d'autres options dites « actives » (Hirigoyen, 1998, 2001; Combalbert et Riquelme-Sénégu, 2006; Bréard et Pastor, 2002; Deslieries, 2006; Binette, 2005; Ravisy, 2000; parmi d'autres).

Malgré le fait que cette option, la fuite, n'est pas encouragée par les experts, au contraire, elle est fortement déconseillée dans la littérature d'auto-formation, il faut souligner quand même son existence. Et si elle existe, elle est disponible à la personne pour l'exercer en cas de besoin. Elle peut même devenir un bouton d'urgence à appuyer afin d'éviter l'érosion personnelle, le désespoir et protéger son intégrité.

5.2 *L'affrontement (fight)*

Dans la deuxième option, celle de l'affrontement, les techniques sont nombreuses et diverses pour faire face au harcèlement moral/psychologique, mais en général elles visent principalement l'augmentation des capacités de résistance de la personne. Cette augmentation est faite à travers des techniques de relaxation, du refoulement temporaire et du soulagement

imaginaire; de la recherche des appuis sociaux et économiques alternatifs, du développement d'une meilleure robustesse physique (en faisant de l'exercice) et de l'augmentation de la résilience psychique (en s'amusant et se reposant abondamment; en apprenant à bien se connaître); et, en développant des plans stratégiques, comme lorsqu'il faut tout noter en un journal afin de faire la preuve, en cas d'aller en justice ou en médiation (Thibodeau, 2007; Combalbert et Riquelme-Sénégo, 2006; Deslieries, 2006; Binette, 2005; Bréard et Pastor, 2002; Hirigoyen, 1998, 2001; et, Leymann, 1996).

Cette dernière possibilité, celle de faire intervenir la justice, demande de forces additionnelles de la personne et son entourage et, parfois, elle produit des résultats fortement défavorables. Il peut devenir autre type de harcèlement, car si bien le principe de vérité est exigé dans les procédures judiciaires, dans la réalité la dévalorisation, la diffamation, la calomnie, l'intimidation sont présentes d'une manière très élaborée. Malgré que...

«... [p]orter plainte est l'unique façon de mettre fin à la psychoterreur... il faut avoir du courage ou être vraiment à bout, car cela implique une rupture définitive avec l'entreprise. Il n'est pas sûr, en outre, que la plainte soit reçue, ni que la procédure déclenchée aboutisse d'une façon positive » (Hirigoyen, 1998, p. 80).

Théoriquement, le but principal de la recherche de la justice est le changement d'un rôle passif vers un actif. C'est l'abandon de la position de victime et le déploiement des forces pour la recherche de droits.

« Il faut changer de stratégie et agir fermement sans craindre le conflit... De victime figée, elle doit devenir l'empêcheur de tourner en rond. En se plaçant à l'origine de la crise ouverte, elle peut paraître être l'agresseur, mais c'est un choix qu'il faut assumer, car de lui seul peut venir un changement. La crise, comme un sursaut pour échapper à l'emprise mortifère, permet à la vie de renaître. C'est la seule possibilité de solution ou, tout au moins, d'aménagement... » (Hirigoyen, 1998, p. 175).

L'affrontement peut avoir des résultats très amers, tels qu'ils sont décrits par la littérature, « ...il faut que la victime soit consciente que les conflits d'intérêts sont réalité et que le *plea bargaining*, le compromis, entre certains chefs syndicaux et les gestionnaires, sont la plupart du temps à son détriment » (Deslièrres, 2006, p. 54). Sans nommer des actes de corruption ou de collusion, de fois, il semblerait que les syndicats sont même au service des gestionnaires pour faire « le travail sale » que ces derniers refusent de faire ou préfèrent pas trop risquer. Ce dernier point semble une mutation significative dans les relations de travail, car de nouvelles relations, de nouvelles solidarités et de nouvelles alliances vont apparaître, mais cet aspect est encore presque absent de la recherche scientifique sur cette thématique.

5.3 La paralysie (*freeze*) ou le laissez-faire

La troisième et dernière mesure palliative est ce de « l'absence d'action ». Il semblerait que cette option possède un coût plus élevé pour la personne, car le phénomène du harcèlement moral/psychologique a tendance à grandir et se complexifier s'il n'est pas adressé et le fait de rien faire va éroder, tôt ou tard, les capacités et les ressources de la personne.

Combalbert et Riquelme-Sénégu (2006) vont proposer, parmi d'autres, la technique É.R.I.C., afin de faire face à la colère de l'autre, se garder debout et retrouver le sang-froid. Il s'agit d'**É**couter, **R**écapituler, **I**nterroger et **C**onfirmer. Mais, l'objectif de cette technique semble plus se ressourcer pour supporter le harcèlement moral/psychologique au travail et réduire les confusions et les non-dits que de lui résoudre.

Un élément à garder présent est la possibilité de changer d'option, selon les besoins, les moments ou les opportunités qui puissent se présenter. Il est possible de rien faire dans le cas de

harcèlement moral/psychologique au travail en même temps qu'un autre emploi est activement recherché. Ou d'établir des seuils auxquels, la personne est capable de tolérer, par exemple jusqu'à l'épuisement des jours de congé de maladie octroyés par l'employeur, la prise d'une année sabbatique ou l'obtention de primes de départ ou de retraite, si des telles mesures sont disponibles pour la personne dans l'organisation.

Il faut souligner que le modèle des mesures palliatives pris en considération pour cet essai n'est pas le seul. D'autres mesures plus complexes que le modèle de la fuite ou l'affrontement sont développées par les personnes en réaction au harcèlement au travail : ainsi, des stratégies actives de résolutions des conflits sont exercées, ou encore l'augmentation de la loyauté et des efforts vers l'organisation jusqu'à l'épuisement et le déploiement d'un laissez-faire en attendant des réponses de l'organisation, pour finir avec une réduction de l'engagement, et finalement en quittant l'organisation (Einarsen, 2000).

Les spécialistes de la santé et la sécurité au travail vont favoriser les interventions de type primaire (la prévention), car elles peuvent s'avérer plus efficaces et plus économiques (Soares, 2012; Combalbert et Riquelme-Sénégo, 2006; Binette, 2005; Cantin et Cantin, 2004; Chappell et Di Martino, 2000; Hirigoyen, 1998; 2001), mais l'étude d'un ou l'autre type de mesures d'interventions dépasse largement la portée de cet essai, certaines sont nommées sommairement dans les lignes suivantes pour remarquer leur existence.

Globalement, il existe une pluralité de moyens pour faire face au harcèlement moral/psychologique au travail. Ils sont décrits différemment, dès qu'ils se sont basés selon les diverses conceptions des sources du harcèlement des auteurs. Les méthodes d'affrontement

peuvent être classées selon critères différents. Mais en général, la plupart d'entre eux vont faire la division entre les principaux acteurs concernés : la *personne harcelée*, ainsi la personne doit se connaître pour savoir quels sont ses points faibles et ses limites (Thibodeau, 2007; Deslieries, 2006); elle doit apprendre à résister les attaques (Hirigoyen, 1998); et, à bien évaluer ses ressources et même à se ressourcer (Thibodeau, 2007; Deslieries, 2006; Binette, 2005; Bréard et Pastor, 2002; Hirigoyen, 1998); se faire soigner et prends soins d'elle-même (Binette, 2005); les *gestionnaires/l'entreprise* sont appelés à mieux repérer et gérer les conflits et le stress (Bréard et Pastor, 2002; Hirigoyen, 1998); à veiller à une meilleure organisation des tâches et du travail (Soares, 2002; Combalbert et Riquelme-Sénégu, 2006), à savoir animer des équipes et gérer les conflits (Bouvard et Heuzé, 2007; Hirigoyen, 1998); et, les *pouvoirs publics* sont sollicités afin de protéger les droits des personnes et des travailleurs à travers de la promulgation des lois et règlements ou la véritable application de lois existantes (Cordeau, 2004; Bréard et Pastor, 2002; Hirigoyen, 1998)

Autre classification possible des moyens d'affrontement au harcèlement va être axée sur la phase du processus du harcèlement. En général, tous les auteurs vont faire un appel à la première phase (l'apparition des conflits) à travers la prévention avant que le processus s'installe au travail (la gestion des conflits, la gestion du stress, les mesures du climat de travail, etc.) (Chappell et Di Martino, 2000). Des procédures claires et des mesures précises sont énoncées à l'avance et connues pour tous lors de l'apparition des cas du harcèlement au travail et de mesures de médiation et de réparation sont requises lorsque les mesures primaires ou secondaires ont échoué (Einarsen, 2000).

Certains auteurs vont faire un appel à tous, à nous demander sur les nouvelles valeurs de la société et du monde du travail qui facilitent malheureusement la naissance, l'installation et la tolérance du harcèlement au travail (Sanchez-Mazas et Koubi, 2005; Bréard et Pastor, 2002; Hirigoyen 1998, 2001). Il semblerait qu'à cause de la complexité du phénomène, il va être nécessaire de faire appel à diverses méthodes de lutte, à plusieurs niveaux et avec une pluralité d'intervenants, mais en travaillant d'une manière coordonnée.

Chapitre 6 : Le harcèlement comme une entité pluridimensionnelle exerçant de la domination

Une dimension presque absente de la littérature sur le harcèlement moral/psychologique est celle de sa valeur et de sa capacité d'exercice du pouvoir et de « domination sociale ». Un exercice pareil cherche plus que le simple phénomène de formatage d'individus, décrit précédemment dans la section d'étiologie. Cet essai s'aligne avec les propositions de plusieurs auteurs qui demandent la désindividualisation du phénomène du harcèlement moral/psychologique, de sa réduction à un problème comportemental des personnes, de l'éloigner de l'approche compassionnelle, de la dychotomique harceleur-victime, de la sphère privée, de l'anthropomorphisme organisationnel (Dejours, 1980; Soares; 2002; Gaulejac, 2005; Koubi, 2005; Sanchez-Mazas, 2005) et de commencer à le voir à travers d'autres optiques, plus larges et variées.

Cette forme de violence peut, et doit être définie comme un puissant outil de domination, et comme tel, il faut la redéfinir, la reconceptualiser, l'analyser à la lumière de cette capacité, ainsi comme l'objectif ou les objectifs poursuivi(s) lors de son exercice. Il s'agit bien de la valeur instrumentale du harcèlement moral/psychologique au travail. « [c]omme le souligne Sanchez-Mazas..., le harcèlement relève effectivement d'une logique de domination » (Ausoult, 2011, p. 70). Conséquemment, la manière de lui faire face doit considérer cette dimension et le(s) but(s) poursuivi(s) lors de son exercice. Pour cette raison, elles seront discutées sommairement dans le présent chapitre la thématique du pouvoir, son omniprésence et sa diffusion.

6.1. Le pouvoir et le harcèlement moral/psychologique au travail

Le harcèlement moral/psychologique au travail peut devenir, et de fois il l'est, un outil d'exercice du pouvoir pour ceux qui lui détiennent et/ou pour ceux qui essaient de lui garder. Sans trop rentrer dans la délicate et complexe thématique du pouvoir et son exercice, la littérature en psychologie sociale avance une définition du pouvoir où il est « ...cette qualité des relations humaines basée sur la possession différenciée de ressources qui permet à certains d'accomplir leurs intérêts, personnels ou de classe, et de les imposer aux autres » (Martin-Baró, 1993, p. 101)²⁴.

D'autres définitions du pouvoir sont possibles à partir de différentes disciplines, mais la perspective de la psychologie sociale a été prise pour sa capacité de remarquer les tendances du pouvoir à s'occulter ou à rendre normales ou naturelles ses expressions matérielles. Cette caractéristique est capitale au moment de mettre à la loupe le harcèlement moral/psychologique au travail. « Le pouvoir se cache dans ses propres mécanismes qu'il génère. Ceci démontre l'importante tâche de la psychologie sociale pour dévoiler la configuration des actions et découvrir le rôle que le pouvoir possède dans sa propre détermination et exécution concrète » (Martín-Baró, 1993, p. 95-96)²⁵.

Sur cette thématique, Martín-Baró va développer une analyse du pouvoir où il souligne ses deux courants théoriques, à savoir : le paradigme juridique et le paradigme stratégique. En se basant principalement dans le deuxième paradigme (stratégique), il affirme que le pouvoir est une

²⁴ Traduction libre.

²⁵ Traduction libre.

relation, un acte ou quelque chose d'omniprésent dans l'ensemble de la société capable de définir la normalité, et par ricochet l'anormalité. Le pouvoir existe de manière consubstantielle aux pratiques sociales et il est défini comme ascendant. Il est composé de trois éléments principaux, à savoir : il s'exprime dans les relations sociales; il s'appuie dans la possession des ressources; et, il génère un effet sur les relations sociales.

Des variations à la définition du pouvoir sont ajoutées selon la typologie utilisée pour lui délimiter : selon les ressources, selon ses effets ou selon sa relation. Mais, un fait important à signaler c'est que le but de l'action du pouvoir est principalement la domination (Martin-Baró, 1993)²⁶.

Malgré l'importance de l'étude de l'instrumentalisation du phénomène du harcèlement moral/psychologique au travail, et peut-être de tout harcèlement ou même de toute violence en général, elle est presque absente des analyses faites sur la thématique. Sauf quelques exceptions (voir la définition du « *harcèlement psychologique stratégique* » de Thibodeau, 2007; ou celle du *harcèlement opportuniste* de Bréard et Pastor, 2002).

6.2. *L'emplacement du pouvoir et des moyens de l'affronter dans le harcèlement au travail*

Il est impossible de délimiter la localisation du pouvoir, car il est sensé d'être omniprésent. Son omniprésence est l'une de ses caractéristiques majeures. « Le pouvoir est partout parce qu'il vient de partout, disait Michel Foucault. En conséquence, vouloir circonscrire le lieu où il se trouve et vouloir déterminer qui l'a en main est une quête futile... » (Paquet, 2012, p. 7).

²⁶ Traduction libre.

Le parti-pris sous-entendu de cet essai soutient que la manière d'affronter le harcèlement moral/psychologique au travail doit être en accord au rôle joué par celui-ci dans l'exercice du pouvoir. Et ainsi, si le but poursuivi est « simplement » de vous écarter d'un poste de travail, de vous pousser vers la sortie, car votre poste a été déjà assigné à autre personne à votre insu, de vérifier machiavéliquement vos compétences pour faire face à l'adversité, à la résolution de conflits, à la gestion du stress élevé ou n'importe quel autre but, la solution la plus facile semble être de changer d'unité d'emploi ou d'entreprise pour échapper au harcèlement moral/psychologique (voir la mesure palliative de la fuite *-flight-* décrite précédemment). Une fois l'individu est installé dans le nouvel emploi, unité administrative ou, même entreprise, il peut recommencer à zéro et sans harcèlement. Certes, cette option n'est possible d'être exercée que si les conditions dans lesquelles se trouve la personne, ses traits et ses valeurs et/ou si le contexte économique, parmi d'autres, le permettent.

Par contre, si le harcèlement moral/psychologique est plus profond et ce qui est poursuivi est l'anéantissement de la personne, il peut se développer une espèce d'« effet contagion » du harcèlement et il va s'étendre vers tout nouvel emploi, unité administrative, entreprise ou toute autre institution. Pire, il peut même s'étendre à différentes sphères de la vie, comme les institutions éducatives, professionnelles, socio-sanitaires, de loisirs, de services ou n'importe quelle sphère de la vie humaine qui exige de l'interaction interpersonnelle et, parfois, sans avoir besoin de cette interaction. Ce qui laisse le soupçon d'une coordination très élaborée entre personnes et groupes à divers niveaux et entre diverses institutions pour l'accomplir. Dans ces cas, la situation semble plus complexe et l'affrontement (voir mesure palliative de l'affrontement *-fight-*) peut se rendre très difficile à utiliser comme option, car il va être empêché son utilisation,

complexifié par l'exercice de plusieurs procédures de défense simultanées ou il sera retardé à jamais dans des procédures administratives sans fin ou carrément les moyens de recours sont inexistants.

6.3. Est-ce que le harcèlement moral/psychologique au travail peut être contagieux ?

Il est impossible d'affirmer catégoriquement que le harcèlement moral/psychologique au travail est contagieux vers d'autres sphères de la vie. Mais, s'il se considère qu'il peut être employé comme un moyen d'exercice du pouvoir et de domination et que le pouvoir est omniprésent dans toutes les relations sociales que nous établissons, il est logique de soupçonner qu'il se peut que des transferts soient possibles.

« [L]es personnes et les groupes maintiennent entre eux une multiplicité de relations qui comprennent aspects très divers de leur existence et ils s'appuient en diverses ressources. De là, il surgit la possibilité de différenciations complexes du pouvoir... Cela n'empêche pas l'existence, en général, d'une tendance à produire d'effets de transfert et de généralisation, et le pouvoir disponible dans un domaine s'utilise comme trampoline pour obtenir la domination dans d'autres relations... » (Martín-Baró, 1993, p. 101-102).

Malheureusement, la pratique nous le démontre que l'exercice instrumental du harcèlement moral/psychologique au travail peut devenir un puissant outil dans la gestion des ressources humaines. Indépendamment de la valeur morale que de telles pratiques peuvent susciter, ces pratiques de gestion peuvent être exercées par divers acteurs au sein de l'organisation, et non exclusivement par la traditionnelle unité de gestion de ressources humaines, ses représentants ou les cadres des organisations.

Certes, des recherches plus poussées sont nécessaires afin de saisir cette importante dimension de l'exercice du pouvoir et de la domination lors du harcèlement moral/psychologique au travail.

Nous continuons d'insister que cette dimension, celle de la domination sociale comme exercice du pouvoir et du but poursuivi par le harcèlement moral/psychologique, reste largement absente des analyses de la problématique et elle peut être un des principaux motifs de l'utilisation du harcèlement.

Le but poursuivi dans le présent essai n'est pas de rendre l'étude du phénomène du harcèlement moral/psychologique au travail plus complexe en ajoutant des dimensions additionnelles, mais il est considéré que sa valeur instrumentale à travers ses dimensions du pouvoir et de domination sociale sont capitales pour sa compréhension globale et ultérieurement pour trouver des moyens effectifs de l'affronter.

Conclusions

Certaines des idées détaillées à continuation découlent de la recension de la littérature faite sur le harcèlement moral/psychologique au travail dans laquelle ce phénomène est décrit comme un processus assez complexe et pluricausal. D'autres sont fournies comme pistes pour d'études ultérieures sur le phénomène. L'ensemble est présenté en guise de conclusion de cet essai.

Premièrement, l'idée la plus évidente que cette recension de la littérature a permis de constater est l'absence de consensus sur l'étiologie, même il est possible d'avancer une pluralité d'étiologies, du harcèlement moral/psychologique au travail. Il semblerait que son origine est complexe à saisir et multifactorielle, et certains de ces éléments sont encore méconnus. Di giacomme soutient la même affirmation lorsqu'il fait référence à la violence au travail...

« ... « qu'il n'existe pas encore, selon toute vraisemblance de théorie universelle qui permet d'expliquer de manière satisfaisante les motifs à l'origine des nombreuses formes de violence en milieu de travail [y, compris le harcèlement moral/psychologique] ». Toutefois, un modèle mixte –qui fait état de l'interaction entre un ensemble de facteurs...– est à privilégier pour expliquer le phénomène. » (Combalbert et Riquelme-Sénégo, 2006, p. 97).

Autre élément prédominant qui fait surface après cette recension de la littérature signale l'usage indistinct de la terminologie jusqu'aujourd'hui produite sur le harcèlement moral/psychologique et que cette utilisation favorise plutôt l'obscurément de la problématique et empêche l'avancement de son étude et sa compréhension. Souvent, de telles définitions sont ancrées dans les conceptions propres aux auteurs sur l'origine du phénomène, de la dynamique de son déroulement ou des assises théoriques utilisées. L'essai a respecté les termes utilisés par chaque auteur, malgré que cette utilisation puisse porter à une confusion majeure. Pourtant, il sera

plutôt convenable d'encourager de nommer cette réalité de manière plus partagée et d'établir un consensus de la terminologie utilisée chez la communauté d'experts ou, tout de moins, d'expliquer les motivations derrière du choix privilégié. Certes, la violence non physique ou psychologique au travail peut s'exprimer à travers façons diverses, selon le contexte et selon la culture où elle se présente, un effort de consensus de sa terminologie semble approprié (Chappell et Di Martino, 2000).

L'objectif poursuivi avec cette standardisation ne cible pas la rigidification de la thématique et des concepts utilisés qui devront être préétablis à l'avance, mais plutôt comprendre le sens du terme choisi ou la position théorique prise pour définir le processus ou ses éléments (l'origine, la victime, les comportements requis pour qualifier le processus, etc.). Il s'agit plutôt de tolérer la diversité d'interprétations du phénomène, comme certaines disciplines scientifiques le font, la psychologie est un bon exemple. Celle-ci est plus ou moins à l'aise avec une pluralité de définitions sur les réalités étudiées. Il faut commencer avec ce « petit pas » pour faciliter l'étude du phénomène du harcèlement moral/psychologique au travail, pour comprendre ses sources et les facteurs favorisants, pour promouvoir la délimitation des niveaux de prévalence et pour offrir mesures d'action ou prévention. Il peut être utile de faire appel aux organismes internationaux, nationaux ou provinciaux, comme l'Organisation internationale du Travail (OIT), Santé Canada ou la Commission de la Santé et la Sécurité au Travail (CSST), pour appuyer et faciliter cette démarche si la volonté politique de collaboration est présente.

Deuxièmement, le harcèlement moral/psychologique sur le lieu de travail, comme d'autres formes de violence, est un problème ancien et répandu qu'on considère loin d'éradiquer, malgré les mesures développées par les gouvernements afin de l'encadrer et de légiférer de nouvelles

protections. En faisant une brève révision de notre système juridique, il est possible de vérifier que, soit dans le cadre du droit civil ou soit dans celui de la jurisprudence, les deux sont axés sur la présentation de la preuve. Dans le cas du harcèlement psychologique, l'obtention de la preuve ou de personnes disponibles à témoigner s'avère très difficile. Comment qualifier et quantifier devant les tribunaux le dommage psychologique vécu ou même son existence si la preuve n'est pas là où aucune personne ne veut en parler ? Comment demander à une organisation de collaborer avec la justice, faciliter éléments de preuve si elle doit probablement avouer de flagrants manquements à la loi de travail et aux droits de la personne ? Est-ce qu'il existe une vraie volonté politique de lutter contre ce phénomène ? Hélas d'autres questions importantes à répondre.

Au moment ces lignes ont été rédigées, le premier de la province de l'Ontario affirmait que l'infiltration de groupes illégaux dans l'économie formelle de cette province est invraisemblable, car la preuve est inexistante (Radio-Canada, 2012). Il s'agit de la même situation pour le harcèlement moral/psychologique au travail, il peut se camoufler (Leymann, 1996; Hirigoyen, 1998), et très souvent il le fait, comme un simple conflit interpersonnel de longue durée entre collègues ou, pire encore, la personne agressée doit procurer la preuve pour confirmer un harcèlement ou le harcèlement doit atteindre des niveaux assez élevés pour qu'il soit plus « évident ». La personne doit affronter plusieurs déclarations de collègues qui la contredisent, la dénigrent ou la démentissent, comme dans le cas de la persécution collective. Des nouvelles ressources peuvent être allouées ou ajoutées dans le dans cas où les démarches sont déjà en place, pour interventions de type primaire (prévention) afin de mieux contrer le phénomène, l'empêcher de s'installer et de faciliter le processus de sa gestion et aussi l'apprentissage et le développement des techniques du *coping* et résistance à ce phénomène. Ces efforts peuvent engendrer des coûts

considérables pour l'organisation, mais à long terme ils peuvent devenir des investissements pour un milieu de travail sain et productif.

Autre quatrième point important à remarquer qui s'entrevoit lors de cette récession de la littérature c'est le risque de l'utilisation abusive de la plainte du harcèlement moral/psychologique au travail dans les situations où le phénomène est inexistant. Risque qui peut expliquer en partie la difficulté à établir de données sur la prévalence du phénomène au travail. La fausse dénonciation peut même devenir un outil additionnel pratique pour l'agresseur afin d'attaquer aux autres en se plaignant que c'est lui l'agressé. Pareille situation avec l'instrumentalisation de la procédure de plainte, en la retardant à plusieurs reprises pendant des années pour obtenir de gains ou faciliter l'avancement dans la hiérarchie organisationnelle de ceux qui restent. L'application déjà faite d'autres mesures de protection de la violence sur le lieu de travail peut devenir illuminatrices, par exemple, l'évaluation constante des griefs déposés et des sondages sur le climat au travail et sur la violence physique ou le cas de harcèlement sexuel, pour nommer quelques exemples.

Il semblerait exister des changements importants dans le monde du travail, et la sélection du personnel peut même débiter bien avant le remplissage d'un formulaire d'embauche, il peut même commencer dans les bancs d'école pendant la formation. Le cas est plus probable et plus faisable dans les sociétés avec un tissu social plus serré. Il faut prendre conscience de ces nouveaux mécanismes pratiqués dans le monde du travail et d'être capable de vivre avec eux. Les objectifs de cet essai se sont centrés sur le travail, mais il semblerait qu'ils existent de vases communicantes avec d'autres sphères de la vie, autre que le travail et l'emploi. Cet élément reste encore assez dehors la débat et son étude est une opportunité assez prometteuse pour arriver à une

compréhension plus globale de la problématique du harcèlement moral/psychologique au travail et dans d'autres sphères de la vie.

Encore, la notion de la domination à travers l'exercice du harcèlement moral/psychologique fait surface. Les modèles actuels d'explication sont certains basés sur la psychologisation du phénomène comme l'exemplifient M-F Hirigoyen (1998; 2001) ou basés sur la fragmentation ou la rupture du tissu social au travail, selon Dejours (1980). Nous croyons que ces deux modèles, disons extrêmes, pris isolément demeurent courts pour expliquer le phénomène globalement. Il ne faut surtout pas oublier la dimension instrumentale de ce phénomène. Naturellement, il est à encourager à nouveau de faire de vérifications additionnelles à travers de recherches plus poussées qui montrent ces liens du harcèlement moral/psychologique au travail avec d'autres sphères de la vie, car les protections morcelées peuvent devenir courtes ou, carrément inefficaces. Et la personne doit affronter plusieurs harcèlements qui ont des origines sur plusieurs fronts. Ce que peut produire l'épuisement de ressources de l'individu concerné et ceux de ses proches.

Un possible effet pervers et paradoxal de la naissance des corps législatifs de protection contre le harcèlement moral/psychologique au travail, et les conséquentes productions des codes de conduite, c'est qu'il développera une tendance à s'occulter. Ce phénomène peut se produire à cause de la judiciarisation du phénomène et afin d'éviter les conséquences que ces lois établissent comme peines et/ou amendes. Si ce déguisement se produit, le harcèlement va devenir encore plus subtil lors de sa matérialisation, au lieu d'une expression ouverte. En conséquence, il exigera plus de créativité de la part des gestionnaires pour l'identifier ou pour confirmer même son existence. Le phénomène peut devenir un défi de taille pour les organisations afin de l'éradiquer

des milieux de travail, car il va être plus difficile d'établir même son existence. Certes, des études additionnelles sont requises pour confirmer cette hypothèse.

Les intérêts de recherche du présent essai se centrent principalement sur les origines du harcèlement moral/psychologique au travail et son déroulement « caractéristique ». Les notions du pouvoir et de la domination ont été ajoutées pour essayer d'expliquer la valeur instrumentale de l'exercice du phénomène. Sa compréhension ne pourrait pas être évidente pour la gestion des ressources humaines, spécialement pour la présence de nombreuses problématiques d'égale ou majeure complexité. Le professionnel en ressources humaines doit se pencher diligemment à cause des effets indésirables produits pour ce type du harcèlement.

Les plus importants domaines de compétence de la gestion de ressources humaines sont : la planification, la dotation, le développement des employés et la gestion des ressources humaines. Et leurs fonctions qui découlent de ces domaines sont : l'induction, la gestion de la discipline, la motivation, la planification de carrière, la rémunération, parmi d'autres. (Stone et Meltz, 1988). Il est attendu que le phénomène du harcèlement moral/psychologique au travail pourrait affecter chaque domaine de responsabilité et, en conséquence, toutes les fonctions. En plus, l'inaction ou le retard dans l'action face à ce phénomène, une fois avoir pris connaissance de son existence, peut devenir coûteux pour les organisations, les employés et, malheureusement, pour la société en général.

Il ne s'agit pas seulement d'un manque à un compromis civil ou moral, d'un risque de se faire une image corporative déplorable, de se tacher la réputation, ni d'attirer la mauvaise publicité sinon qu'il s'agit d'une exigence légale au Québec. Les organisations ne peuvent pas plaider

méconnaissance du phénomène du harcèlement moral/psychologique au travail, et sous cette excuse s'abstenir de rapporter, faire le suivi ou négliger l'implémentation des mesures préventives devant les instances régulatrices du Québec. Les conséquences peuvent être lourdes. D'où l'importance de s'approprier de mécanismes de détection de cette réalité, présente dans le monde du travail, et de se doter des moyens appropriés pour l'affronter.

La portée du présent essai ne vise pas de savoir si le phénomène du harcèlement moral/psychologique, lui-même, est en augmentation ou si c'est le nombre de plaintes du phénomène qui est en croissance. Certains experts affirment que c'est le harcèlement un phénomène en recrudescence. Ainsi, Brun et Kedl trouvent qu'un nombre important de chercheurs constatent une augmentation des incivilités au travail (2012). Au contraire, d'autres auteurs soupçonnent que les médias jouent un rôle en facilitant la prise de conscience de la présence du phénomène et en incitant à d'autres personnes qui subissent ce phénomène, ou croient le subir, à lui dénoncer (Chappell et Di Martino, 2000). Il sera fort intéressant de savoir si le phénomène de harcèlement moral/psychologique au travail est en augmentation ou il est plus facile maintenant de le repérer et de le dénoncer.

Finalement, le problème de la dénonciation des cas de harcèlement moral/psychologique au travail ou mieux dire l'absence de sa dénonciation va commencer à ressembler plus à d'autres actes où les personnes hésitent à faire les signalements correspondants aux autorités compétentes pour éviter des représailles ou pour éviter d'être mises au rancart. De mesures doivent être prises pour faciliter la dénonciation et pour éviter que l'utilisation de services de dénonciation et de réparation ne devienne pas de nouvelles opportunités de harcèlement à cause d'avoir dénoncé. Pire encore, que la dénonciation déclenche la psychoterreur en représailles aux autres sphères de

sa vie. À la fin, il faut reconnaître que le harcèlement est une réalité au travail et ailleurs, mais son existence ne doit pas nous empêcher de vivre des vies épanouies au travail, et surtout à l'extérieur de celui-ci.

Références bibliographiques

Attig, T. (2010). How we Grieve. Relearning the world. Oxford: Oxford University Press.

Ausoult, L. (2011). Le pouvoir donne-t-il la grosse tête? Paris : Dunod.

Bilheran, A. (2009). Harcèlement. Famille, institution, entreprise. Paris: Armand Colin.

Binette, N. (2005). Victime au travail. L'enfer du harcèlement psychologique. Montréal: Éditions de l'homme.

Bréard, R. et Pastor, P. (2002). Harcèlements : Les réponses. Paris: Éditions Liaisons.

Brun, J. et Fournier, P. (2008). La santé et la sécurité du travail. Problématiques en émergence et stratégies d'intervention. Québec: Presses de l'Université Laval.

Brun, J. et Kedl, E. (2006). Porter plainte pour harcèlement psychologique au travail: un récit difficile. Relations industrielles, 61(3), p. 381-407.

Brun, J-P. et Kedl, E. (page consultée le 25 mai 2011). Portrait et Analyse de plaintes déposées pour harcèlement psychologique au travail à la Commission des normes du travail (Rapport d'expertise. Janvier 2006). Québec: Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail [En ligne] http://www.cnt.gouv.qc.ca/fileadmin/pdf/enquetes-et-recherches/rapport_expertise.pdf

Brun, J-P. et Kedl, E. (Édition révisée le 30 août 2012). Portrait et analyse de plaintes déposées pour harcèlement psychologique au travail à la Commission des normes du travail. Rapport final. [En ligne]. Adresse URL : <http://www.jeanpierrebrun.com/fra/publications/analyse-des-plaintes-de-harcelement-psychologique-au-travail-de-la-commission-des-normes-du-travail-du-quebec.asp>

Brun, J. et Plante, É. (Page consultée le 29 août 2012). Le harcèlement psychologie au travail au Québec. [En ligne] <http://www.cgsst.com/stock/fra/doc127-155.pdf>

Bouvard, P. & Heuzé, J. (2007). Insupportables pratiques. Guide d'action pour lutter contre les abus de pouvoir, les manipulations... Paris : Eyrolles.

Cantin, I. et Cantin, J. (2004). Politiques contre le harcèlement au travail et réflexions psychologique. Cowansville: Éditions Yvon Blais.

Centrale des syndicats nationaux du Québec –CSN- (1997). La violence en milieu de travail : Tolérance zéro. [brochure]. Service de l'information de la CSN.

Chappell, D. et Di Martino, V. (2000). La violence au travail. Genève: Les publications du Bureau International du Travail.

Combalbert, N. et Riquelme-Sénégu, C. (2006). Le mal-être au travail. Paris: La renaissance.

Commission de la santé et sécurité au travail du Québec –CSST- (Page consultée le 25 mai 2011). Statistiques sur les lésions attribuables à la violence en milieu de travail. [En ligne] https://www.csst.qc.ca/NR/rdonlyres/0268F899-721E-4026-9453-BEA6DA44CAF/5298/DC_300_255_2.pdf

INTROUVABLE

http://www.csst.qc.ca/publications/300/Documents/DC300_255web.pdf

Commission des normes du travail du Québec –CNT- (Page consultée le 30 octobre 2013). Mission et clientèle. [En ligne] <http://www.cnt.gouv.qc.ca/a-propos-de-nous/mission-et-clientele/index.html>

Contant, M. (1986). Le harcèlement racial en milieu de travail. Montréal: CRARR.

Cordeau, M. (2004). Le harcèlement psychologique au travail. Témoignage-Définition-Législation. Chicoutimi : JCL.

Coyne, I. et cols. (2000). Predicting workplace victim status from personality. European Journal of Work and Organizational Psychology, 9(3), p. 335-349.

Dejours, C. (1980). Travail : usure mentale. Essai de psychopathologie du travail. Paris: Le Centurion.

Delouée, S. (2010) Psychologie sociale. Paris: Dunod.

Deslièrres, J-P. (2006). Les harceleurs au travail et les gestionnaires complices. Outremont: Québecor.

Dion, G. (1986). Dictionnaire canadien de relations de travail. Québec : Les presses de l'Université Laval.

Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach. Aggression and Violent Behavior, 5(4), p. 379-401.

Gagné, P. et Petitpas, J. (2002). Agressivité, violence et conflit. Montréal: Éditions nouvelles.

Gaulejac, V. (2005). Du harcèlement moral au harcèlement social. Dans M. Sanchez-Mazas et G. Koubi (Éds). Le harcèlement. De la société solidaire à la société solitaire (pp. 107-113). Bruxelles. Éditions de l'Université de Bruxelles.

Gómez-Mejía, L., Balkin, D. Cardy, R. et Dimick, D. (1997). Managing Human Resources. Scarborough: Prentice-Hall.

Héту, J-L. (1997). Vivre un deuil. Montréal: Méridien

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.

Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail –IRSST- (Page consultée le 30 août 2012). Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi et de santé et de sécurité du travail (EQCOTESST). [En ligne]. Adresse URL : <http://www.irsst.qc.ca/media/documents/PubIRSST/R-691.pdf>

Institut des statistiques du Québec (Page consultée le 30 octobre 2013). Banque de données des statistiques officielles. Répartition géographique des plaintes reçues par la Commission des normes du travail. [En ligne] http://www.bdso.gouv.qc.ca/pls/ken2/Ken263_Liste_Reslt.p_tratr_reslt?p_iden_tran=REPERHU_FIP328-228167275521Ljnj&p_modi_url=1030015301&p_id_rapp=783

Jauvin, N. (2003). La violence organisationnelle : Parcours conceptuel et théorique et proposition d'un modèle compréhensif intégrateur (projet de recherche). Québec: Équipe de recherche sur les impacts sociaux et psychologiques du travail CLSC-CHSLD Haute-Ville-Des-Rivières.

Keirse, M. (2005). Faire son deuil, vivre un chagrin. Un guide pour les proches et les professionnels. Bruxelles: De Boeck & Larcier.

Koubi, G. (2005). Variables de la notion du harcèlement. Dans M. Sanchez-Mazas et G. Koubi (Éds). Le harcèlement. De la société solidaire à la société solitaire (p. 19-33). Bruxelles. Éditions de l'Université de Bruxelles.

Le Petit Robert 2003. (2003). Paris: Dictionnaire Le Robert.

Leymann, H. (1996). Mobbing : La persécution au travail. Paris: Éditions du Seuil.

Martín-Baró, I. (1993). Sistema, grupo y poder. San Salvador: UCA Editores.

Martín-Baró, I. (2010). Acción e ideología. San Salvador: UCA Editores.

Ministère de travail du Québec (Page consultée le 11 avril 2011). Lois sur les normes du travail du Québec [En ligne]

http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/N_1_1/N1_1.html

Myers, D., Spencer, S. et Jordan, C. (2009). Social Psychology. Toronto: McGraw-Hill Ryerson.

Paquet, G. (2012). Le pouvoir est partout. Philo & Cie. Magazine de philosophie et de sciences sociales. Janvier-avril, 7-11.

Pharand, G. (2008). Le harcèlement psychologique au travail : concepts-clés, sources de droit et réparations retenues par la Commission des relations de travail et les tribunaux d'arbitrage. Mémoire de maîtrise inédit. Université de Montréal.

Radio-Canada (Page consultée le 10 décembre 2012). Mafia : le gouvernement ontarien rejette les allégations [En ligne] <http://www.radio-canada.ca/regions/Ontario/2012/09/18/006-mcguintyreax-mafia.shtml>

Ravisy, P. (2000). Le harcèlement moral au travail. Paris: Delmas Express.

Sanchez_Mazas, M. et Koubi, G. (2005). Le harcèlement. De la société solidaire à la société solitaire; Bruxelles. Éditions de l'Université de Bruxelles.

Schneider, J. (1984). Stress, Loss, and Grief. Understanding Their Origins and Growth Potential. Baltimore: University park press.

Soares, A. (2002). Quand le travail devient indécent : Le harcèlement psychologique au travail. Montréal [Brochure].

Soares, A. (page consultée le 31 août 2012). Le syndrome du stress post-traumatique et le soutien social. [En ligne] http://www.angelosoares.uqam.ca/upload/files/Chapitres-dans-un-ouvrage-collectif/Le_harcelement_psychologique_le_syndrome_du_stress_post-trau.pdf

St-Onge, S., Audet, M., Haines, V. et Petit, A. (1998). Relever les défis de la gestion des ressources humaines. Boucherville : Gaëtan Morin.

Stone, T. et Meltz, N. (1988). Human resource management in Canada. Toronto : Holt, Rinehart and Wiston of Canada.

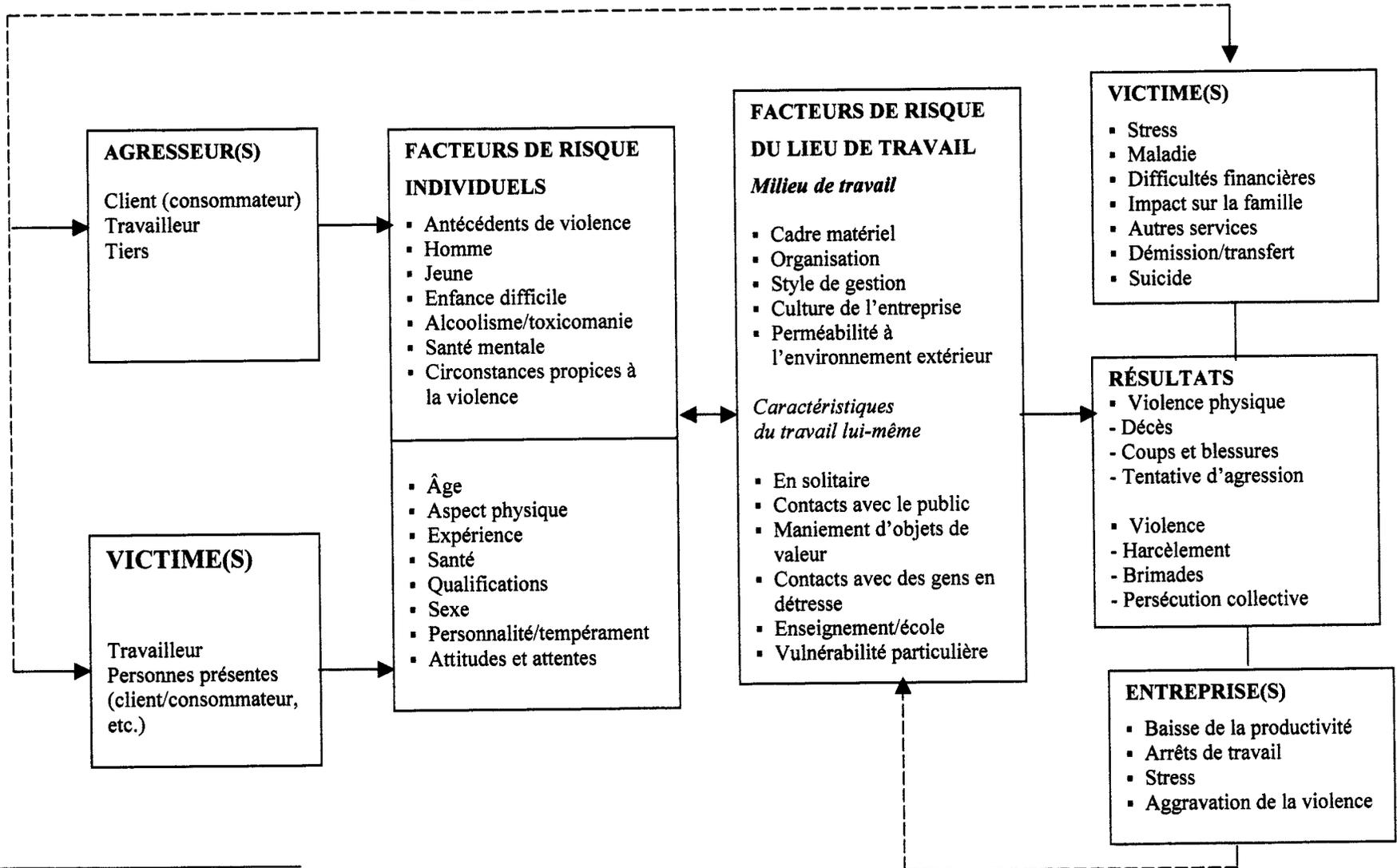
Thibodeau, D. (2007). Se défendre du harcèlement moral. Outremont : Québecor.

Vartia, M. (2003). Workplace bullying - A study on the work environment, well-being and health. Vammala: Finnish Institute of Occupational Health.

Weiten, W. et McCann, D. (2010). Psychology. Themes and variations. Toronto: Nelson Education Ltd.

Annexes

Annexe n° 1 : La violence au travail : un modèle interactif²⁷



²⁷ Tiré de Chappell, D. et Di Martino, V. (2000). La violence au travail. Genève: Bureau International du Travail. p. 65.

Annexe n° 2 : Définitions et termes utilisés en différentes recherches décrivant le “*mobbing*” au travail, par ordre chronologique.²⁸

Auteur	Terme	Définition
Brodsky (1976)	Harassment	Repeated and persistent attempts by a person to torment, wear down, frustrate, or get a reaction from another person; it is treatment which persistently provokes, pressures, frightens, intimidates or otherwise cause discomfort in another person
Thylefors (1987)	Scapegoating	One or more persons who during a period of time are exposed to repeated, negative actions from one or more other individuals.
Matthiesen, Raknes & Rrökkum (1989)	Mobbing	One or more person’s repeated and enduring negative reactions and conducts targeted at one or more person of their work group
Leymann (1990)	Mobbing/ Psychological terror	Hostile and unethical communication that is directed in a systematic way by one or more persons, mainly towards one targeted individual
Kile (1990)	Health endangering leadership	Continuous humiliating and harassing acts of long duration conducted by a superior and expressed overtly or covertly
Wilson (1991)	Workplace trauma	The actual disintegration of an employee’s fundamental self, resulting from an employer’s or supervisor’s perceived or real continual and deliberate malicious treatment
Ashforth (1994)	Petty tyranny	A leader who lords his power over others through arbitrariness and self aggrandizement, the belittling of subordinates, showing lack of consideration, using a forcing style of conflict resolution, discouraging initiative and the use of non-contingent punishment
Vartia (1993)	Harassment	Situations where a person is exposed repeatedly and over time to negative actions on the part of one or more persons
Björkqvist, Österman, & Hjelt-Bäck (1994)	Harassment	Repeated activities, with the aim of bringing mental (but sometimes also physical) pain, and directed towards one or more individual who, for one reason or another, are not able to defend themselves
Adams (1992)	Bullying	Persistent criticism and personal abuse in public or private, which humiliates and demeans a person.

²⁸ Tiré de Einarsen, E. (2000). Harassment and bullying at work: A review of the scandinavian approach. Aggression and Violent Behavior, 5(4), p. 382.

Annexe n° 3 : Les quarante-cinq agissements constitutifs du *mobbing*.²⁹

1. Agissements visant à empêcher la victime de s'exprimer

- Le supérieur hiérarchique refuse à la victime la possibilité de s'exprimer
- La victime est constamment interrompue
- Les collègues l'empêchent de s'exprimer
- Les collègues hurlent, l'invectivent
- Critiquer le travail de la victime
- Critiquer sa vie privée
- Terroriser la victime par des appels téléphoniques
- La menacer verbalement
- La menacer par écrit
- Refuser le contact (éviter le contact visuel, gestes de rejet, etc.)
- Ignorer sa présence, par exemple en s'adressant exclusivement à des tiers

2. Agissements visant à isoler la victime

- Ne plus lui parler
- Ne plus se laisser adresser la parole par elle
- Lui attribuer un poste de travail qui l'éloigne et l'isole de ses collègues
- Interdire à ses collègues de lui adresser la parole
- Nier la présence physique de la victime

3. Agissements visant à déconsidérer la victime auprès de ses collègues

- Médire d'elle ou la calomnier
- Lancer des rumeurs à son sujet
- Se gausser d'elle, la ridiculiser
- Prétendre qu'elle est une malade mentale
- Tenter de la contraindre à un examen psychiatrique
- Railler une infirmité

²⁹ Tiré de Leymann, H. (1996). *Mobbing. La persécution au travail*. Paris : Seuil; p. 42-43.

Annexe n° 3 : Les quarante-cinq agissements constitutifs du *mobbing* (Suite).

- Imiter la démarche, la voix, les gestes de la victime pour mieux la ridiculiser
- Attaquer ses convictions politiques ou ses croyances religieuses
- Se gausser de sa vie privée
- Se moquer de ses origines, de sa nationalité
- La contraindre à un travail humiliant
- Noter le travail de la victime inéquitablement et dans des termes malveillants
- Mettre en question, contester les décisions de la victime
- L'injurier dans des termes obscènes ou dégradants
- Harceler sexuellement la victime (gestes ou propos)

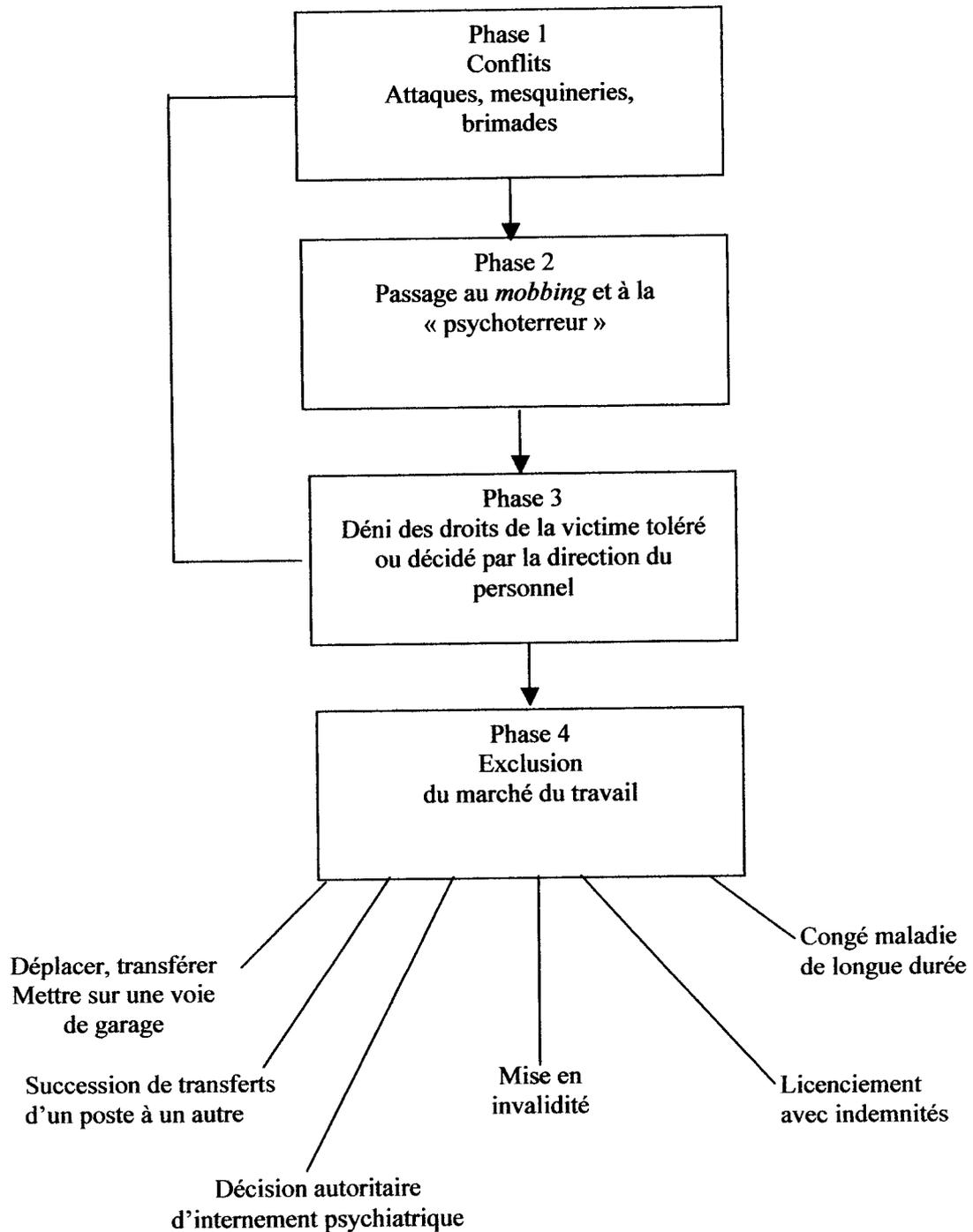
4. Discréditer la victime dans son travail

- Ne plus lui confier aucune tâche
- La priver de toute occupation et veiller à ce qu'elle ne puisse en trouver aucune par elle-même
- La contraindre à des tâches totalement inutiles et/ou absurdes
- La charger de tâches très inférieures à ses compétences
- Lui donner sans cesse des tâches nouvelles
- Lui faire exécuter des travaux humiliants
- Confier à la victime des tâches exigeant des qualifications très supérieures à ses compétences, de manière à la discréditer

5. Compromettre la santé de la victime

- Contraindre la victime à des travaux dangereux ou nuisibles à la santé
- La menacer de violences physiques
- L'agresser physiquement, mais sans gravité, « à titre d'avertissement »
- L'agresser physiquement, sans retenue
- Occasionner volontairement des frais à la victime dans l'intention de lui nuire
- Occasionner des dégâts au domicile de la victime ou à son poste de travail
- Agresser sexuellement la victime

Annexe n° 4 : Les quatre phases de la « psychoterreur ».³⁰



³⁰ Tiré de H Leymann (1996). Mobbing : La persécution au travail. Paris: Éditions du Seuil. p. 74.