

# Prévenir le harcèlement psychologique au travail : une affaire de civilité

Midi-PRISM  
16 septembre 2013



Julie Dussault, candidate au doctorat  
Équipe de recherche RIPOST  
CSSS de la Vieille-Capitale

# Plan de la présentation

- **L'état des lieux:** Définition du harcèlement psychologique au travail, prévalence
- **La recherche:** Hypothèses de recherche, cadre théorique, méthodologie
- Résultats
- Réflexion

# Le harcèlement psychologique au travail

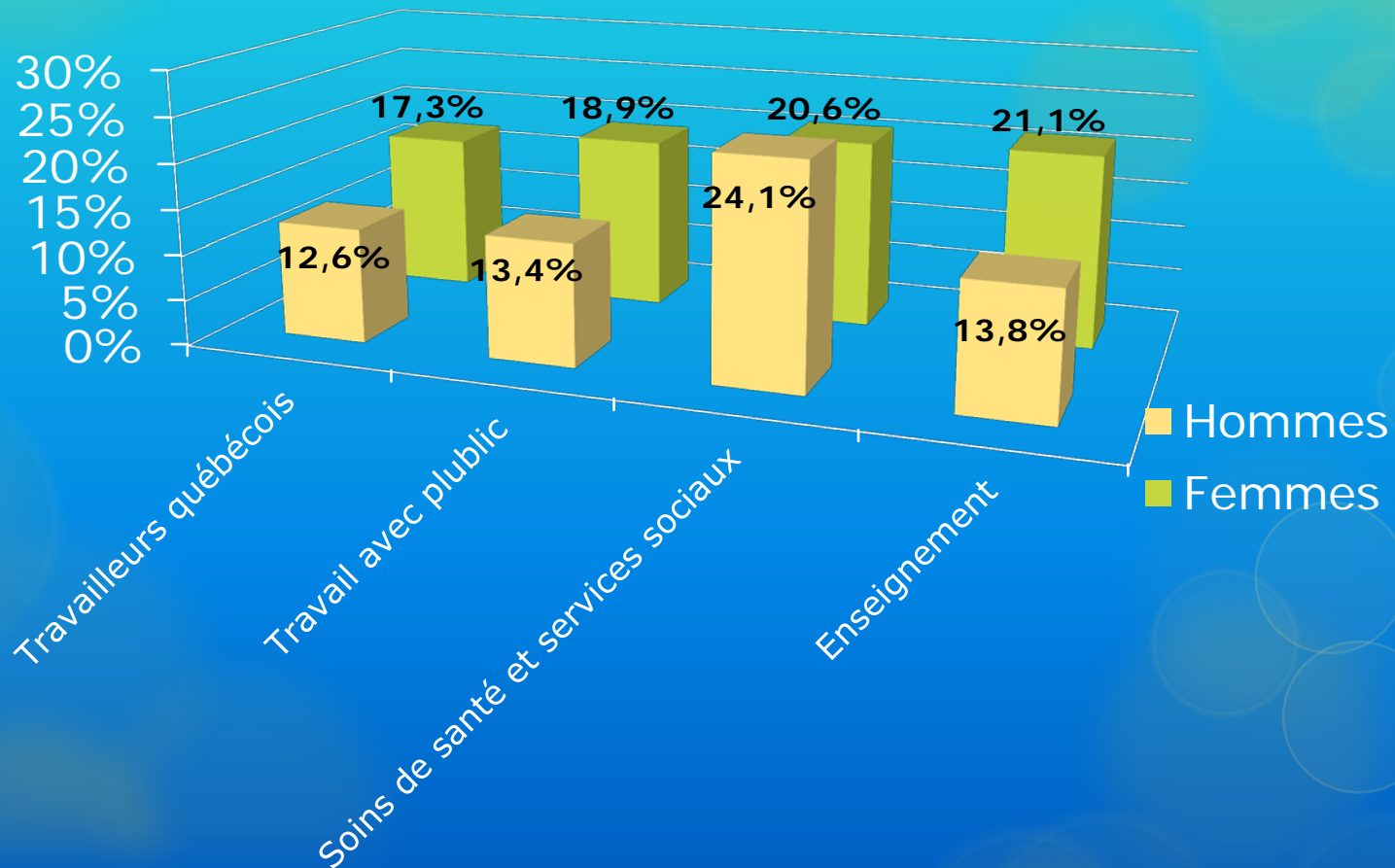
## Définition

- Pour l'application de la présente loi, on entend par « harcèlement psychologique » une conduite vexatoire se manifestant, soit par des comportements, des paroles, des actes ou des gestes répétés, qui sont hostiles ou non désirés, laquelle porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique du salarié et qui entraîne, pour celui-ci, un milieu de travail néfaste. Une seule conduite grave peut aussi constituer du harcèlement psychologique si elle porte une telle atteinte et produit un effet nocif continu pour le salarié. (2002, c. 80, a. 47.)
  - Obligation pour l'employeur d'offrir un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique (le prévenir & le faire cesser)

# Le harcèlement psychologique au travail: la prévalence

- 14,8% de la population de la population étudiée a subi du harcèlement psychologique à son emploi principal au cours des 12 mois précédents l'enquête (EQCOTESST, 2011)
- « [...]même chez les travailleurs qui sont en contact avec le public, plus de la moitié des auteurs du harcèlement sont des membres de l'organisation. » (p.368)
- « C'est dans le secteur des soins de santé et des services sociaux que l'on note la prévalence la plus élevée des trois types de violence. D'autres regroupements de secteurs importants à cet égard sont les services gouvernementaux ou parapublics et l'enseignement. » (p.368)

# Prévalence du harcèlement psychologique à l'emploi principal (EQCOTESST, 2011)



# La recherche

## **L'origine du questionnement:**

Plusieurs chercheurs ont mis en évidence la dimension intersubjective de ce processus, la collective n'ayant été qu'effleurée jusqu'à présent et ne commençant qu'à éveiller l'intérêt des scientifiques.

## **La question de recherche:**

« Quel est le rôle joué par les collègues et les supérieurs dans les situations de harcèlement psychologique entre membres du personnel d'une même organisation de travail? »

## **L'hypothèse principale:**

Le harcèlement psychologique est une forme de violence qui peut être instituée, induite par le milieu de travail et construite collectivement.

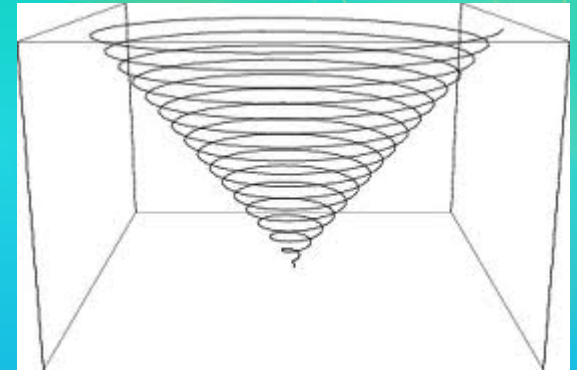
## **Première hypothèse secondaire:**

Le harcèlement psychologique au travail s'inscrit dans un processus de socialisation qui prend naissance dans la sous-culture de l'incivilité et de la tyrannie.

# Définition des concepts

- L'incivilité: Rupture de l'ordre social dans la vie de tous les jours dans une société donnée et à un moment donné
- La tyrannie: La tendance à exercer une domination sur les autres

# Théorie de la spirale



- Baron et Neuman, 1996; Andersonn et Pearson, 1999; Helm, Bonoma et Tedeschi (1972)

- Principes:

Des actes d'agressions verbales ou de nature moins intense serviraient de levier initial pouvant mener à l'émergence et à la multiplication d'agressions physiques ou de formes de violence plus intenses

Une première action qui crée une brèche dans les normes de respect mutuel, le « starting point », a une incidence négative et stimule la réplique chez l'autre



# Théorie de la vitre cassée

- Expérience de Zimbardo (1969)

- Principe:

- « Si une vitre brisée n'est pas remplacée, le reste de l'environnement connaîtra le même sort »

- Message véhiculé

- « no one cares »



# Méthodologie

- 20 entrevues individuelles sur des situations de harcèlement psychologique
  - Survenues entre collègues
  - Ou de la part de supérieurs
  - Avec des victimes
  - Avec des témoins

La population à l'étude:

- Les agents des services correctionnels québécois (n=1764)

Les répondants:

- 10 hommes, 10 femmes
- Provenant de 7 détentions de différentes tailles et régions
- De 28 à 58 ans (âge moyen : 41,4 ans)
- De 5 à 24 ans d'ancienneté (ancienneté moyenne : 11,9 ans)

# Le harcèlement psychologique

## ○ Manifestations indirectes

- **Isolement:** Restreindre le travailleur dans ses interactions avec les collègues ou créer des barrières physiques le mettant à l'écart des autres, chercher à le marginaliser ou à l'exclure.
- **Contrôle et manipulation de l'information:** Sélectionner ou manipuler l'information qu'il reçoit, endiguer ou interférer l'information que le travailleur transmet.
- **Contrôle abusif des conditions de travail:** Modifier ou fait preuve de négligence dans l'environnement de travail ou les conditions de travail de manière à perturber le travailleur alors qu'il ou elle tente de s'acquitter de ses tâches, ou de manière à mettre sa santé en danger.

## ○ Manifestations directes

- **Abus psychologique:** Actes et paroles visant notamment à attaquer les sentiments et les émotions du travailleur en le blessant et en le ridiculisant.
- **Discrédit et dénigrement professionnels:** Discréditer et dénigrer le travailleur en s'attaquant à sa réputation professionnel, en dénigrant ses connaissances, son expérience, ses efforts, sa performance, etc.
- **Dévaluer le rôle professionnel** Sous-évaluer l'importance du rôle du travailleur en lui retirant des tâches ou des responsabilités de façon injustifiée, ou en lui assignant des tâches inutiles., impossibles à réaliser ou inférieures à celles normalement confiées à sa catégorie professionnelle.

# Les cas à l'étude

No	Manifestations indirectes			Manifestations directes		
	Niveau de sévérité bas			Niveau de sévérité élevé		
	Isolement	Contrôle et manipulation de l'information	Contrôle abusif des conditions de travail	Abus psychologique	Discrédit et dénigrement professionnels	Dévaluer le rôle professionnel
1		X				
2			X			X
3				X X	X X	
4				X X	X	
5		X		X X X X X		
6				X X X	X X X	X X
7	X			X	X	
8	X			X X		
9					X X	
10				X X X	X X X	
12	X			X X	X X X	
13				X	X X X X X	X
14	X			X X		
15	X				X	
16			XXXXX			
17			X X X	X		
18				X	X	
20	X	X		X	X X X	

Légende : chacun des « X » représente un événement différent pour les cas de harcèlement analysés.



# Résultats: Atteintes du harcèlement psychologique au travail

# d'entrevue	Réactions physiologiques et comportementales	Pathologies réversibles
1	Irritabilité/Violence	
2	Réactions anxiodépressives	
3		
4		
5		Maladie dépressive
6		
7	Irritabilité	Maladie dépressive
8	Réactions anxiodépressives	
9	Fatigue	Réactions psychosomatiques/Anxiété généralisée
10	Réactions anxiodépressives Idées suicidaires	
12	Réactions anxiodépressives Isolement	
13	Consommation de médicaments	Phobie Maladie dépressive
14	Isolement	Phobie/Cancer/Maladie dépressive
15	Isolement	
16	Irritabilité/Fatigue	
17		
18		
20	Irritabilité	Maladie dépressive

# Résultats

## Conséquences du harcèlement psychologique au travail

### ○ **Atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique**

*« Et à cause de ça, moi mon moral va de plus en plus mal, parce que je ne le vois plus le bout... où ça va s'achever » (voix tremblante)*

### ○ **Irritabilité**

*« Là j'arrivais ici à la maison, tout mon énergie était prise... je criais après mes filles « fiche moi la paix... pis après je pleurais. J'ai dit au médecin que pour protéger mes filles de moi-même, je vais m'en aller. »*

### ○ **Isolement** : *« Faique je faisais ma petite job toute seule, pis je ne me mêlais pas aux autres. » ; « Pis ceux avec qui j'ai des contacts, je reste superficielle. » ; « Je ne fais plus confiance à personne...*

### ○ **Idées suicidaires** : *« ...c'est là que j'ai réellement pensé au suicide. J'ai une arme à feu ... j'ai réellement fait des cauchemars, des pensées face à ça, épeurantes. Tu ne veux pas le faire, mais c'est le seul moyen que t'as d'enlever la douleur que t'as en toi... » ; « J'ai dit faites de quoi, je vais me tuer! »*

# Résultats

## Conséquences du harcèlement psychologique au travail

### ○ **Phobie**

*« (pleure) ...je ne suis pas capable de m'approcher ... je ne retournerai jamais à la prison, sachant que c'est comme son domaine à lui, où est-ce que c'est étampé que je suis une pas bonne...il a pris toute la place. »*

### ○ **Consommation de médicaments**

*« Je suis rendue à 350mg d'anti dépresseurs. »*

### ○ **Plus de sentiment d'appartenance**

*« J'ai pas d'engagement affectif non plus... Une chance que ça paie mes dettes, parce que je serais partie de là! »*



# Résultats: Culture d'incivilité et de tyrannie

No	Incivilité	Tyrannie
1	Menaces/Formes d'évitement /Paroles blessantes	Manquer de considération envers ses subordonnés /Agir de façon arbitraire/Tyrannie entre collègues/Laisser-aller
2	Formes d'évitement/Paroles blessantes	Manquer de légitimité
3	Formes d'évitement /Gestes obscènes / Paroles blessantes	Tyrannie entre collègues/Manquer de légitimité/Manquer de considération envers ses subordonnés /Agir de façon arbitraire
4	Paroles blessantes /Formes d'évitement	Tyrannie entre collègues
5	Paroles blessantes/Formes d'évitement/ Formes d'évitement des cadres	Rabaïsser ou gêner ses subordonnés/Laisser-aller
6		Tyrannie entre collègues
7	Paroles blessantes /Formes d'évitement	Tyrannie entre collègues /Laisser-aller/Agir de façon arbitraire
8	Paroles blessantes	Gérer les tensions en imposant ses façons de voir les choses/ Rabaïsser ou gêner ses subordonnés /Manquer de considération envers ses subordonnés/Agir de façon arbitraire/Tyrannie entre collègues
9	Paroles blessantes /Formes d'évitement	Agir de façon arbitraire/Manquer de légitimité/Décourager les initiatives des autres
10		Sanctionner de façon discrétionnaire
11	Paroles blessantes	Tyrannie entre collègues /Agir de façon arbitraire/Manquer de légitimité/Laisser-aller
12	Langage radical envers les autres/ Paroles blessantes envers les autres	Agir de façon arbitraire/Tyrannie entre collègues
13		Agir de façon arbitraire
14	Paroles blessantes	Tyrannie du groupe envers un supérieur
15	Langage radical envers les autres	
16		Agir de façon arbitraire
17	Paroles blessantes collègues et supérieurs	Tyrannie entre collègues/Laisser-aller
18	Langage radical envers les autres	Tyrannie entre collègues /Agir de façon arbitraire
19	Paroles blessantes	Tyrannie entre collègues /Agir de manière arbitraire/Manquer de considération envers ses subordonnés/Laisser-aller
20	Paroles blessantes/Impolitesse, langage radical envers les autres	Tyrannie entre collègues

# Incivilité

- « Dans certains secteurs, les équipes de soir et de jour ne se parlent pas! »
- « Les rumeurs, c'est régulier ça... parce qu'on a du temps pour le faire... c'est un tel couche avec une telle... y'en a plein. »
- « Il se vit beaucoup de confrontation de pouvoir entre agents. Faut il y a du monde qui se font crier après. Y'a du monde qui se font dénigrer... »
- « J'entends du monde qui sont totalement misogynes, j'entends du monde dire des répliques dans la salle des agents, même dans la cafétéria. Sur les noirs, sur les femmes, sur les nouveaux... »
- « ... Ou l'atmosphère de travail qui n'aide pas à ça, mais il y a beaucoup de placotage. Placotage sur les uns, placotage sur les autres... L'autre jour y'en a un qui était pas content... faut que c'est du placotage, mais c'est ça qui fait que ça détériore l'atmosphère de travail. »

# Tyrannie

- « Ils font des privilèges à leurs amis des fois, comme ceux qui sont dans leur équipe de hockey, ou avec qui ils jouent au pocker par exemple. »
- « Ce que je n'aime pas, c'est quand des gestionnaires font des menaces pour essayer d'obtenir ce qu'ils veulent ... certains jeunes sergents aiment avoir ce petit pouvoir-là. Et ils jouent avec beaucoup... »
- « Y'a des privilèges, ça dépend si tu rends des bons services pour l'organisation, ça dépend si tu es disponible. »
- 
- « Pis c'est vraiment des ordres, tsé comme pas de tact pour parler rien. Au lieu de dire : "aï, ça te dérangerais-tu de faire ça?" C'est : "aï avoye, va me faire ça". Tsé après ça ils se demandent pourquoi le monde est frustré au travail. »
- 
- «: "Tiens-toi, on va te prendre comme CU intérim parce que t'a été fin avec nous autres". Ils le mettent sur la chaise, il a juste trois ans de services, mais c'est pas grave. L'autre y'en a peut-être vingt pis il la ferait peut-être mieux la job, mais parce qu'ils l'aiment pas ben ils iront pas l'assoir-là. »

# L'œuf ou la poule?



# Deuxième hypothèse spécifique

- Une des valeurs qui fonde l'incivilité et la tyrannie est le manque de considération envers les autres. Nous nous sommes demandés si cette valeur a un rôle à jouer dans la complicité observée de témoins vis-à-vis des personnes qui usent du harcèlement sur les lieux de travail.

**H2:** Les formes actives et passives de complicité des collègues et des supérieurs contribuent au maintien dans le temps des situations de harcèlement psychologique au travail.

# La complicité passive: définition

- ❑ **Complicité passive:** inaction face à la personne qui semble être victime de comportements associés au harcèlement psychologique
  - ❑ **De la part du groupe:**
    - ❑ Soutien au harceleur de la part du groupe
    - ❑ Absence de réaction des collègues par rapport aux comportements du harceleur
    - ❑ Évitement du harcelé de la part du groupe des collègues
  - ❑ **De la part des supérieurs:**
    - ❑ Absence de régulation du pouvoir exercé par le harceleur
    - ❑ Relations de connivence à l'avantage du harceleur
    - ❑ Renforcement du harceleur de la part de l'organisation
    - ❑ Absence de réaction de l'organisation par rapport aux comportements du harceleur
    - ❑ Banalisation de la situation de la part de l'organisation

# Résultats

## La complicité passive

#	Complicité passive	
	Supérieurs	Collègues
1	-Absence de réaction de l'organisation par rapport aux comportements du harceleur	
2	- Absence de régulation du pouvoir exercé par le harceleur - renforcement du harceleur de la part de l'organisation	
3	- Banalisation de la situation de la part de l'organisation*** - Absence de réaction de l'organisation par rapport aux comportements du harceleur** -Relations de connivence à l'avantage du harceleur	-Absence de réaction des collègues par rapport aux comportements du harceleur - Soutien au harceleur de la part du groupe
4	-Absence de réaction de l'organisation par rapport aux comportements du harceleur	- Soutien au harceleur de la part du groupe
5	-Banalisation de la situation de la part de l'organisation	
6	-Renforcement du harceleur de la part de l'organisation**	-Évitement du harcelé de la part du groupe de collègues
7	Absence de réaction de l'organisation par rapport aux comportement du harceleur	-Absence de réaction des collègues par rapport aux comportements du harceleur
8	-Renforcement du harceleur de la part de l'organisation	-Absence de réaction des collègues par rapport aux comportements du harceleur
9		
10	-Relations de connivence à l'avantage du harceleur -Absence de réaction de l'organisation par rapport aux comportements du harceleur	
12	-Absence de réaction de l'organisation par rapport aux comportements du harceleur	-Évitement du harcelé de la part du groupe de collègues
13		-Absence de réaction des collègues par rapport aux comportements du harceleur
14	-Absence de régulation du pouvoir exercé par le harceleur -Relations de connivence à l'avantage du harceleur	
15		
16	-Renforcement du harceleur de la part de l'organisation	
17		-Absence de réaction des collègues par rapport aux comportements du harceleur
18	-Absence de réaction de l'organisation par rapport aux	

# Exemples de complicité passive

- « Les témoins? Ils n'ont pas réagi. Y'a du monde qui sont resté figés. Mais ils n'ont pas réagi en voulant dire : "T'exagères". Et ils n'ont pas renchéri non plus. Y'a personne qui m'a parlé de rien après. »
- « D'une façon que je ne savais pas où me fier. Je n'avais aucune personne qui s'attachait à moi, qui me disait "Bon, comment ça va?". Non! Il fallait toujours que moi je fasse des pas vers ces personnes. »
- « J'ai raconté mon histoire à mon boss. Il est parti à rire. Le chef d'équipe était dans le bureau; le chef d'équipe c'était un de ses amis (au présumé harceleur). Il est parti à rire lui aussi. »
- « Pis même, il (le harceleur) faisait plein d'activités en dehors de la détention avec lui (le supérieur), pour être proche, être dans sa bulle. »



# Complicité active: définition

- **Complicité active:** participer à une situation de harcèlement psychologique qui avait initialement lieu entre deux ou quelques personnes
  - **De la part du groupe:**
    - Hostilité du groupe à l'encontre du harcelé
    - Marginalisation de la personne par rapport au groupe
  - **De la part des supérieurs:**
    - Participation de l'organisation au harcèlement.

# Résultats: La complicité active

	Complicité active	
#	Supérieurs	Collègues
1		
2		- Hostilité du groupe à l'encontre du harcelé
3		-Hostilité du groupe à l'encontre du harcelé* *
4		-Hostilité du groupe à l'encontre du harcelé -Marginalisation de la personne par rapport au groupe
5	-Participation de l'organisation au harcèlement	-Hostilité du groupe à l'encontre du harcelé
6		-Marginalisation de la personne par rapport au groupe
7	-Participation de l'organisation au harcèlement	-Marginalisation de la personne par rapport au groupe
8	- Participation de l'organisation au harcèlement	
9		
10		-Hostilité du groupe à l'encontre du harcelé
12		
13	- Participation de l'organisation au harcèlement	-Marginalisation de la personne par rapport au groupe
14		-Marginalisation de la personne par rapport au groupe
15		
16		
17		
18		
20		

# Exemples de complicité active

- « Au début ils embarquaient dans son jeu. Ça a duré, à peu près je dirais deux mois. Puis après ça ils ont arrêté. Au début ils ne lâchaient pas pantoute. »
- « Pis comme si c'était pas assez suffisant, un moment donné, il y avait une rumeur dans la maison qui disait que je (...). Ça m'a saisi. ...ils sont méchants. J'ai dit c'est plus que méchant là, tout le monde en parle. Je travaille avec des filles moi-là. Pis y'en a avec qui ça passe pas. Pis même si je ne l'ai pas fait, elles vont me juger pareil! »
- « Quand je m'assoysais à la table les gens qui étaient là ils changeaient de place. Quand j'étais sur les ondes... tsé ils parlaient dans mon dos. Ça a duré [silence] 9 mois un an. Jusqu'à que l'agent dont j'ai parlé tantôt arrive. Le monde a embarqué sur son dos à lui. »

# Les formes de soutien

- De la part des collègues
  - Rébellion à l'encontre du harceleur
  - Soutien passif du groupe à l'égard du harcelé
- De la part des supérieurs
  - Réprobation du harceleur de la part de l'organisation

Source : Faulx et Detroz,  
2009

# Résultats: Formes de soutien et actions de la victime

#	Soutien		Action
	Supérieurs	Collègues	Cible
1	-Réprobation du harceleur de la part de l'organisation		
2	-Rétablissement des conditions de travail du harcelé		-Rencontre avec la direction/- Présente son dossier à une instance politique supérieure externe**
3	- Rencontre des harceleurs pour leur exposer la situation et leur demander leur version -Rencontre de médiation	-Rébellion à l'encontre du harceleur -Soutien passif du groupe à l'égard du harcelé	-Demande d'enquête/-Rencontre avec la direction -Dépôt d'une plainte/-Confrontation d'un harceleur
4			
5			-Demande de médiation -Rencontre informellement le harceleur, puis son complice/-Plainte pour harcèlement -rencontre du directeur
6	-Soutien passif du supérieur à l'égard du harcelé	-Soutien passif du groupe à l'égard du harcelé***	- Tente de rétablir les relations avec ses harceleurs** - Tente de se défendre en apportant des faits à la direction/- Rencontre avec son supérieur
7			-Demande de rencontre avec le harceleur (obtenue)
8	-Soutien passif du supérieur à l'égard du harcelé -Intervention organisationnelle pour améliorer le climat	-Soutien passif du groupe à l'égard du harcelé	-Répliquer face à ses harceleurs -Rencontre avec la direction
9	-Soutien des gestionnaires en organisant une rencontre tri-partite		
10	-Soutien des gestionnaires		
12		-Soutien passif du groupe à l'égard du harcelé	
13	-Soutien passif du supérieur à l'égard du harcelé		
14	-Soutien passif du supérieur à l'égard du harcelé		
15			
16			
17	-Réprobation du harceleur de la part de l'organisation		-Lettre à la direction
18	-Soutien passif du supérieur à l'égard du harcelé**	-Soutien passif du groupe à l'égard du harcelé**	- rencontrer individuellement les harceleurs
20	-Soutien passif du supérieur à l'égard du harcelé -Médiation		

# Exemples de soutien passif des collègues

- « Les plus vieux ont trouvé ça déplacé. »
- « Les autres voulaient pas s'en mêler... mais y'en avait des plus proches auxquels je pouvais parler avec qui je me sentais bien avec eux autres. »

# Exemples de soutien des supérieurs

- « Y'a des boss qui lui ont demandé d'arrêter [...]. Il a été rencontré je crois, parce que la directrice m'a dit qu'elle avait pris ma plainte. Moi je me dis, j'ai fait ma plainte, donc je me sens protégée. C'est pas une plainte officielle, mais c'est comme une mise en garde. »
- « Il m'a dit : "Je m'en occupe!" Pis il était tellement rassurant. Pis il a des grosses mains, il a mis sa main sur mon épaule, il m'a dit "c'est fini". Je l'aurais serré comme mon père (pleures). Pis instantanément, ç'a été fini. Le gars a probablement été rencontré ... »

# Résultats: Cas qui ont vu leur situation se résorber

- **Cas 2** : il présente son dossier à une instance politique externe. À ce moment, le harcèlement s'est arrêté.
- **Cas 3** : une rencontre de médiation a eu lieu et la personne harcelée s'est mise à confronter son harceleur en lui signifiant qu'elle n'acceptait plus la situation.
- **Cas 5** : c'est une décision du tribunal ayant reconnu la situation de harcèlement qui a porté les agresseurs à cesser leurs comportements répressifs.
- **Cas 8** : c'est après avoir rencontré le directeur de l'établissement de son propre chef qu'une victime de harcèlement a vu cesser les agressions à son égard.
- **Cas 10** : la réprobation du harceleur de la part d'un gestionnaire a mis fin au harcèlement psychologique au travail.
- **Cas 17** : la réprobation du harceleur de la part d'un gestionnaire a mis fin au harcèlement psychologique au travail.
- **Cas 20** : le harcèlement a cessé : une rencontre en médiation a mis fin à la situation de harcèlement psychologique au travail.



# Conclusion et recommandations

## ○ Agir en prévention primaire:

- L'importance de comprendre pourquoi un milieu de travail est malsain
- Favoriser un esprit de groupe fort et basé sur des valeurs davantage liées au travail réalisé et au respect

## ○ Agir en prévention secondaire:

- Documenter les plaintes pour l'incivilité au travail et la tyrannie
- Agir tôt pour mettre fin aux situations dégradées
- Favoriser l'émergence d'un leadership fort des supérieurs immédiats

## ○ Agir en prévention tertiaire:

- Instaurer des changements organisationnels pour que la situation ne se reproduise plus en guise de réparation

# Merci!

○ Pour me joindre:

[Julie.dussault@csssvc.qc.ca](mailto:Julie.dussault@csssvc.qc.ca)

Ou sur LinkedIn