



Gouvernement du Québec
Ministère du Travail
Direction des études et des politiques

Violence ou harcèlement psychologique au travail ?

Problématique

Nicole Moreau

Direction des études et des politiques

Le 21 mai 1999

Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Québec, 1999
ISBN 2-550-35653-5

Table des matières

Introduction	1	2. Les transformations du marché du travail	33
CHAPITRE 1 Le harcèlement psychologique : état des lieux	5	• La nouvelle gestion des ressources humaines	34
1. Les résultats de certaines études	5	• Une économie du savoir	37
1.1 L'étude de l'OIT	5	• La précarisation de plus en plus grande du travail	39
1.2 L'étude d'universitaires québécoises	9	• Le travail d'équipe	42
1.3 Une étude américaine	12	• Une résultante des conditions de travail, le stress	44
2. Les initiatives syndicales	15	• Le manque de leadership des gestionnaires	46
2.1 Des enquêtes patronnées par des organisations syndicales	15	• Le sens du travail	47
• L'enquête de la FIIQ	16	☛ En bref	48
Les personnes touchées par la violence au travail	16	3. Le rôle des cadres	49
Les auteurs de la violence au travail	16	☛ En bref	53
Les effets de la violence au travail	17	4. Le point de vue syndical sur certaines dimensions du contexte	54
Le soutien reçu suite à des incidents de violence au travail	17	☛ En bref	55
• L'enquête de l'Alliance de la fonction publique du Canada (AFPC)	17	CHAPITRE 3 Les moyens de contrer la violence au travail	57
• L'enquête du Centre de recherche interdisciplinaire sur la violence familiale et la violence faite aux femmes (CRI-VIFF) ..	18	1. Des moyens au sein même des organisations	58
• Un aperçu de la situation chez les professionnelles et les professionnels du gouvernement du Québec (SPGQ)	20	2. Un regard vers des voies qui existent dans d'autres juridictions ou d'autres contextes	65
2.2 Des documents d'information et de sensibi- lisation des organisations syndicales	20	3. Des moyens extérieurs aux milieux de travail ...	68
3. La définition de la violence psychologique au travail	21	4. D'autres moyens à envisager	71
☛ En bref	27	☛ En bref	72
CHAPITRE 2 Le contexte de la hausse de la violence psychologique en milieu de travail	29	Conclusion	75
1. Les changements qui affectent le fonctionnement des entreprises	30	Annexe 1 <i>The organizational model of managing occupational violence</i>	
• La mondialisation	30	Annexe 2 Cinq catégories de causes susceptibles d'induire de la violence en milieu de travail	
• La recherche de compétitivité	30	Liste des personnes consultées	
• Le « downsizing »	33		
☛ En bref	33		

La violence nous touche tous et toutes. Ainsi, tous les jours, il est possible d'être témoin de manifestations de violence que ce soit à la télévision, dans les relations interpersonnelles, familiales, ou au travail.

La violence semble banalisée dans notre société. Elle est souvent présentée comme une solution facile aux conflits entre groupes ou entre personnes¹. Parler de violence, c'est remettre en question les valeurs de notre société, c'est redonné aux valeurs humaines une place centrale dans notre développement.

Rappelons que la violence peut prendre diverses formes : verbale, psychologique, physique et sexuelle, la plus extrême étant le meurtre. Il existe aussi une « violence économique », – pour certains, il s'agirait plutôt là d'injustices – en milieu de travail qui, selon le Syndicat de la fonction publique du Québec², se nomme discrimination, précarisation des emplois, double ou triple journée de travail dans le cas des femmes plus particulièrement, salaire inférieur pour des emplois équivalents.

Des moyens ont été mis en place pour contrer la violence physique dans notre société et, plus récemment, dans les milieux de travail – songeons, à titre d'exemple, aux orientations

de la Commission de la santé et de la sécurité du travail³ visant à assurer la sécurité des employés face aux situations de crise et d'agressivité ou encore, aux mesures préventives relatives aux manifestations de violence du ministère de l'Emploi et de la Solidarité⁴; dans un cas comme dans l'autre, il s'agit d'événements impliquant nécessairement des personnes extérieures à l'organisation et ce, dans des manifestations qui peuvent survenir

³. Secteur des relations de travail, *Orientations de la CSST à l'égard de la sécurité des employés face aux situations de crise et d'agressivité*, Direction des ressources humaines, 2 juillet 1998.

⁴. Il s'agit là d'un document destiné aux fonctionnaires qui assurent le service à la clientèle de ce Ministère, à savoir celle qui se retrouve à la sécurité du revenu. La définition donnée de la violence en milieu de travail est la suivante :

- « • tout acte de violence physique (voies de fait, agression ou assaut) envers une employée ou un employé et ses proches et qui découle de son statut d'employé du Ministère;
- toute manifestation de violence verbale ou écrite envers un membre du personnel dans le cadre de son travail ou envers ses proches, qu'il s'agisse de menaces, d'intimidation, de libelle diffamatoire, de propos injurieux ou grossiers, de chantage ou tout autre forme de harcèlement;
- tout acte de vandalisme envers les biens d'un membre du personnel à cause de son statut d'employé du Ministère, ou envers la propriété du Ministère, y compris les lieux qu'il occupe;
- tout comportement perturbateur tel que bloquer la porte d'entrée ou le comptoir, crier ou jurer de manière excessive, insulter ou injurier le personnel ou les personnes présentes et refuser de cesser après un avertissement. » p. 7.

¹. Pour D. Welzer-Lang, « lorsqu'un système social prend la violence comme mode de régulation, celui-ci a tendance à s'imposer à l'ensemble de ses éléments. » dans *Arrête! Tu me fais mal*, Éditions Le Jour et VLB (coll. Changements) 1992, p. 169, cité dans le Mémoire présenté par l'Intersyndicale des femmes au Comité canadien sur la violence faite aux femmes intitulé *La violence faite aux femmes dans les milieux de travail*, 6 décembre 1992, p. 9.

². Syndicat de la fonction publique du Québec, *La violence faite aux femmes en milieu de travail. Tolérance zéro!*, Québec 1995, p. 8.

dans les locaux de l'organisation, au domicile d'un prestataire ou d'un tiers, au domicile de l'employée ou de l'employé, dans la rue ou dans tout autre lieu. Des progrès ont été réalisés pour ce qui a trait à la violence sexuelle. Ainsi, la Charte des droits et libertés de la personne offre un recours aux victimes, des politiques ont également été élaborées et mises en place dans plusieurs ministères de la fonction publique québécoise⁵.

Quant au harcèlement psychologique au travail ou la violence psychologique, cela semble représenter une question d'importance croissante pour un grand nombre d'acteurs sociaux⁶.

Ainsi, le groupe *Au bas de l'échelle* a élaboré, en 1998, un outil d'information et de sensibilisation intitulé *Contrer le harcèlement psychologique au travail : une question de dignité*. Il y était fait mention d'une proportion importante des dossiers ouverts pour cette cause⁷.

⁵. Il existe une *politique gouvernementale visant à contrer le harcèlement sexuel et le harcèlement selon les autres motifs prévus à la Charte des droits et libertés de la personne*. Cette politique vise à prévenir ou, le cas échéant, à corriger les situations de harcèlement sexuel ou de harcèlement en fonction des autres motifs énumérés à l'article 10 de la Charte des droits et libertés de la personne.

Adresse Internet :

<http://www.tresor.gouv.qc.ca/ressource/res1a2.htm>.

⁶. À titre d'indication, une revue populaire comme *Coup de pouce* a, dans son édition de mars 1999, un article sur le sujet intitulé « Harcèlement psychologique. La guerre des nerfs. », pp. 45-48.

⁷. Il y est spécifié que « *sur la totalité des dossiers ouverts d'avril 1997 à mars 1998, 35 % concernent des cas de harcèlement psychologique.* » p. 6.

De plus, ce groupe a voulu attirer l'attention du ministre du Travail sur le sujet au printemps de cette même année et a demandé la constitution d'un comité de travail dont le mandat serait d'étudier le problème et de formuler des recommandations concrètes. L'initiative a été appuyée par un grand nombre d'intervenants⁸.

Le ministère du Travail, sensible à la problématique et soucieux que les travailleurs et les travailleuses aient un milieu de travail exempt de harcèlement, a estimé opportun de donner suite à une telle requête. Un comité interministériel devrait être mis en place en vue d'étudier le phénomène, de consulter les parties intéressées et de formuler des recommandations.

Le présent document vise à présenter la problématique du harcèlement psychologique au travail; l'attention sera dirigée plus particulièrement sur les incidents susceptibles de survenir à l'**interne** d'une organisation, soit entre une supérieure ou un supérieur immédiat et une employée ou un employé, soit entre collègues de travail. Il comportera trois parties distinctes.

En premier lieu, nous nous pencherons sur les résultats de certains travaux ayant été réalisés tant par l'Organisation internationale du travail que par des universitaires ou des syndi-

⁸. Il s'agit des suivants : le Syndicat de la fonction publique du Québec, la Commission des droits et libertés de la personne et des droits de la jeunesse, la Fondation pour l'aide aux travailleuses et travailleurs accidentés, l'Association des juristes en droit social, la Fédération des femmes du Québec, le Centre d'aide aux travailleuses et travailleurs accidentés de Montréal, la FTQ, la CSD, la CSN, le SPGQ, la CEQ, la Ligue des droits et libertés, le Front de défense des non-syndiqués, le Mouvement Action-chômage.

cats, sur le harcèlement psychologique au travail. Y seront cernés les types de comportements qui y sont liés, les différentes catégories de personnes susceptibles de faire du harcèlement psychologique ou d'en être victimes, les stratégies utilisées par les victimes pour résoudre le problème. Cette section devrait également permettre de définir le harcèlement psychologique.

Dans un second temps, nous examinerons le contexte dans lequel le harcèlement psychologique est appelé à se développer. Le marché du travail est actuellement marqué par des changements rapides et profonds qui affectent non seulement l'offre de travail de même que son contenu mais également les conditions de travail – à titre d'exemple, on n'a qu'à songer à la multiplication des emplois précaires, ou encore à l'accroissement de la charge de travail dans un contexte marqué par le « *downsizing* » des effectifs, au taux élevé de chômage, etc. Ce contexte n'est vraisemblablement pas sans influencer sur la croissance observée du harcèlement psychologique, réunissant plusieurs conditions qui peuvent être vues comme favorables à l'éclosion d'incidents de violence psychologique.

Dans un troisième temps, des moyens susceptibles de prévenir l'occurrence d'incidents de harcèlement psychologique et d'autres pouvant fournir une aide aux victimes seront succinctement évoqués; ces moyens sont d'ordres variés, pouvant aller de l'information et de la sensibilisation de la population en général par le biais d'interventions dans les médias, à l'intégration de cette préoccupation dans les comités de santé et de sécurité du travail dans les entreprises, ou à d'éventuelles modifications législatives.

Ce document devrait permettre de faire ressortir la préoccupation grandissante d'un

nombre significatif d'intervenants au regard du harcèlement psychologique. Il devrait être possible d'y broser un portrait rapide des principales caractéristiques du contexte actuel du marché du travail, celles-ci pouvant fort probablement être plus propices à l'expression de comportements de harcèlement psychologique. Enfin, on vise dans le présent cadre à faire le tour de certains des moyens qui pourraient être utilisés pour contrer ce phénomène d'une part, et, d'autre part, pour en aider les victimes.

Le harcèlement psychologique⁹ : état des lieux

Quelques acteurs se sont récemment penchés sur la question de la violence au travail dont l'Organisation internationale du travail (OIT) qui a rendu publique, en 1998, une étude sur le sujet. Des universitaires québécoises ont étudié le phénomène de la violence organisationnelle; une étude américaine a permis de cerner, d'un peu plus près, une dimension de cette thématique, la violence hiérarchique.

Aussi, plusieurs organisations syndicales se sont préoccupées de la violence en milieu de travail et ont, entre autres, produit des documents de sensibilisation et, dans certains cas, des enquêtes.

Les résultats des travaux de l'OIT et des universitaires seront présentés dans un premier temps. En second lieu, les initiatives syndicales seront rappelées. Enfin, une définition du harcèlement psychologique sera proposée.

1. Les résultats de certaines études

Il semble pertinent d'exposer les principaux résultats des études réalisées, ceux-ci étant susceptibles d'apporter un éclairage judicieux sur la situation de la violence psychologique au travail. Les dimensions suivantes pourront, selon le cas, être abordées :

- les types de comportements liés à la violence psychologique;
- les caractéristiques principales des victimes d'incidents de violence psychologique;

- les effets de la violence psychologique sur les victimes et, éventuellement, sur l'organisation au sein de laquelle ils travaillent;
- les stratégies utilisées par les victimes d'incidents de violence psychologique;
- les types de questionnaires susceptibles d'avoir des comportements marqués par la violence psychologique;
- les voies de solution identifiées.

1.1 L'étude de l'OIT

L'étude de l'OIT présente une perspective globale sur la violence au travail. Seules les informations relatives à la violence psychologique seront présentées ici étant donné leur lien étroit avec la question du harcèlement psychologique; ces dernières ont trait aux catégories de comportements violents, aux secteurs d'activités où la violence psychologique prévaut davantage, aux principales caractéristiques des personnes concernées par la violence psychologique, à l'approche privilégiée pour faire face à la violence au travail.

D'après Chappell et Di Martino¹⁰, **l'incidence et la prévalence** de la violence sur les lieux de travail est **croissante** dans de nombreux pays. Ce phénomène est en lien non seulement avec la **vulnérabilité** croissante à la **perte** d'emploi mais également avec l'**insécurité** ressentie par un nombre toujours plus élevé des travailleurs et des travailleuses dans un contexte marqué, entre autres, par une compétition très forte entre les entreprises.

En regard de la violence psychologique, celle-ci est, selon les résultats d'une enquête

⁹. Dans le cadre de ce document, le terme violence psychologique sera également utilisé pour désigner une réalité de nature similaire à celle du harcèlement psychologique.

¹⁰. D. Chappell, V. Di Martino, *Violence at Work*, International Labor Office, Genève, 1998.

faite en 1994 par le Syndicat canadien de la fonction publique à laquelle les auteurs de l'étude font référence, **la plus répandue** dans les milieux de travail – pour 70 % des répondants, la manifestation de violence la plus courante était **l'agression verbale** contre les employés et les employées. D'autres types de comportements peuvent aussi être considérés comme de la violence psychologique.

Ainsi, les **brimades** représentent une façon d'humilier, de saper le moral d'individus ou de groupes d'employés. Quant au « **mobbing**¹¹ », il est une forme collective de

violence de plus en plus courante dans de nombreux pays tels que l'Australie, l'Autriche, le Danemark, l'Allemagne, la Suède, le Royaume-Uni, les États-Unis. Dans ce contexte, plusieurs personnes peuvent s'allier pour persécuter tel ou tel collègue, les moyens utilisés alors sont les suivants : « *faire constamment des remarques négatives sur cette personne ou la critiquer sans arrêt, l'isoler en la laissant sans contact social et médire ou diffuser de fausses informations sur elle.* »¹² Pour le professeur H. Leymann, à la base du *mobbing*, il y a toujours un conflit. Si celui-ci est mal résolu, la tentation est alors grande de chercher un bouc émissaire et, si celui-ci existe, le *mobbing* peut s'installer.

¹¹. Pour le SSP-syndicat dynamique de la fonction publique suisse, le « *mobbing* » est une « *forme de terrorisme psychologique, une guerre des nerfs, une guerre d'usure n'ayant rien à voir avec les petites misères et les conflits émaillant la vie professionnelle. Le mobbing, c'est en fait l'attitude négative d'une ou plusieurs personnes s'acharnant sur une collaboratrice ou un collaborateur. Allusions, calomnies, humiliations, menaces, tous les moyens sont bons quand on a trouvé sa victime, sans parler du harcèlement sexuel et autres subtilités.* »

Adresse Internet :

<http://www.vpod.ethz.ch/f/mobbf.htm>.

L'American Psychological Association rappelle qu'une attaque collective à l'encontre d'un individu de la même espèce est appelée *mobbing* dans la littérature biologique. C'est Konrad Lorenz qui en a étendu l'extension aux humains.

Adresse Internet :

<http://www.apa.org/psa/julaug96/sb.html>.

Dans cette veine, L. Laurin évoque pour expliquer le phénomène du *mobbing* l'image des poules qui peuvent s'acharner sur celle d'entre elles qui est plus faible ou malade et la « picossent » jusqu'à ce que mort s'ensuive. Il arrive, précise-t-elle que « *les travailleurs choisissent un bouc émissaire et le persécutent sans arrêt.* »

Adresse Internet :

<http://www.csn.qc.ca/Pageshtml11/Violence434.html>.

Le professeur H. Leymann a précisé les critères servant à définir le *mobbing*, à sa-

voir la répétition d'un ou de plusieurs agissements hostiles au moins une fois par semaine pendant au moins six mois. Il s'agit là d'une information contenue dans un document de la Déléguée à l'égalité de la Commune de Lausanne.

Adresse Internet :

http://www.comback.ch/egalite/pages/mob_t_ext.htm.

Les agissements liés au *mobbing* peuvent être regroupés en cinq grandes catégories, soit 1) empêcher la victime de s'exprimer; 2) isoler la victime, 3) déconsidérer la victime, 4) discréditer la victime dans son travail, 5) compromettre la santé de la victime.

La FSSS de la CSN rappelle, dans le cahier de la personne participante d'une session de formation sur la violence en milieu de travail tenue les 11 et 12 janvier 1999 à Québec, la définition du *mobbing*, essentiellement inspirée des travaux de H. Leymann. L'objectif poursuivi par une telle manœuvre est précisé de la façon suivante : « *Et tout cela avec l'intention de causer un dommage ou, éventuellement, de provoquer le départ de la personne.* » p. 18.

¹². « Lorsque travailler devient dangereux. Coups de poing, crachats, insultes et coups de feu : la violence au travail existe désormais dans le monde entier », *Travail*. Le magazine de l'OIT, n° 26, sept./oct. 1998, p. 7.

Du point de vue de la Déléguée à l'égalité de la Commune de Lausanne, la cause principale d'un conflit qui dégénère en *mobbing* « *provient alors de la réticence qu'éprouve la hiérarchie à intervenir, ou même de sa volonté de ne pas s'en mêler.* »¹³ si bien que l'exclusion du monde du travail est rendue possible à la fois par l'attitude des protagonistes et par la non-intervention de la hiérarchie administrative.

Il apparaît, selon Chappell et Di Martino, que l'intimidation et la brimade ont affecté 8 % des travailleurs¹⁴, ce taux s'avérant plus élevé dans le secteur des services – 13 % dans l'administration publique, 10 % dans le secteur bancaire et les autres types de services. Les vendeurs et les professionnels représentent les catégories professionnelles les plus susceptibles d'être touchées par des comportements de violence psychologique. Aussi, les employés sont davantage l'objet d'intimidations ou de brimades que les travailleurs autonomes; parmi les employés, les personnes à statut précaire (contrat à durée déterminée ou en provenance d'agences de placement) courent les plus grands risques.

Les femmes¹⁵ sont plus susceptibles que d'autres d'être victimes de harcèlement psychologique selon Chappell et Di Martino, et ce, surtout en raison du fait qu'elles sont très nombreuses dans les professions à risque¹⁶.

Des enquêtes dans certains pays ont également montré qu'une forte proportion de travailleuses et de travailleurs ont été confrontés avec une forme ou l'autre de brimades au travail – 10 % des travailleurs interviewés en Finlande, 53 % des employés au Royaume-Uni, 78 % ayant été témoin d'une brimade dans ce pays.

Quant au *mobbing*, il a affecté 1 % de la population active en Norvège et en Allemagne; en Suède, cette proportion s'élevant à 3 %, 5 %.

Les coûts de la violence psychologique au travail peuvent représenter des sommes importantes. À titre d'exemple, en Allemagne, le coût direct de la violence psychologique dans une entreprise de 1 000 employés a été estimé à 112 000 \$ auxquels s'ajoutent 56 000 \$ en coûts indirects¹⁷.

Chappell et Di Martino insistent sur le fait que la violence sur les lieux de travail provient d'un ensemble de causes – l'individu, le milieu et les conditions de travail, les rapports entre collègues, les rapports entre ces derniers et les clients et, les rapports entre la direction et les employés – l'individu ne pouvant être considéré comme le seul responsable de la violence sur les lieux de travail.

Par conséquent, une **démarche globale** semble nécessaire pour affronter la violence en milieu de travail.

¹³ . Déléguée à l'égalité de la Commune de Lausanne.

Adresse Internet :

http://www.comback.ch/egalite/pages/mob_t_ext.htm.

¹⁴ . D. Chappell, V. Di Martino, *Violence at Work*, International Labor Office, Genève, 1998, p. 34.

¹⁵ . D. Chappell, V. Di Martino, *op. cit.*, p. 25.

¹⁶ . Organisation internationale du travail, « *La violence sur le lieu de travail – un problème mondial. Les chauffeurs de taxi, les employés des services de santé et les enseignants font partie des professions les plus*

exposées », Communiqué de presse, 20 juillet 1998.

Adresse Internet :

<http://www.oit.org/public/french/235press/pr/1998/30.htm>.

¹⁷ . « Lorsque travailler devient dangereux. Coups de poing, crachats, insultes et coups de feu : la violence au travail existe désormais dans le monde entier », *Travail*. Le magazine de l'OIT, n° 26, sept./oct. 1998, p. 8.

Au niveau plus microscopique, il leur semble qu'une **action préventive** soit possible et nécessaire; que l'environnement du travail et l'organisation même du travail comporte des indications non seulement sur les causes de la violence mais également sur les éventuelles pistes de solution; que la participation des travailleurs et des travailleuses ainsi que de leurs représentants est décisive tant au regard de l'identification des problèmes de violence que dans la mise en place de solutions; que les compétences des gestionnaires et des travailleurs et des travailleuses ne doivent pas être sous-estimées; qu'il n'y a pas une seule voie pour l'action tout en prenant en compte la spécificité de chaque lieu de travail; qu'une forme de « veille » des politiques et des programmes est nécessaire pour s'adapter à des situations changeantes.

Enfin, la **réponse** à des questions de violence au travail doit provenir, pour l'essentiel, de la **gestion des ressources humaines**¹⁸. Tant le gouvernement que les syndicats, les travailleurs et les travailleuses, les professionnels de la santé et de la sécurité du travail, les ressources communautaires en santé mentale et en santé publique, les professionnels de la sécurité ont un rôle à jouer dans le développement, la promotion et la concrétisation de stratégies visant à prévenir la violence au travail et à faire face à ses conséquences si, malgré tout, des incidents de violence surviennent en milieu de travail.

En bref, un éventail assez large de moyens s'avère nécessaire au regard de la violence en milieu de travail, les objectifs visés tenant aussi bien d'une perspective préventive que d'une perspective curative.

Il convient cependant de souligner que pour Chappell et Di Martino, la **prévention représente la voie la plus efficace** considérant que « *tackling violence at work by preventive strategies and early intervention is becoming recognized as the most effective way to contain and defuse such behavior.* » (p. 149)

Selon les chercheurs, dans une perspective macroscopique, il devrait appartenir au Bureau international du travail et aux gouvernements de mettre en place une série de moyens dans la perspective de contrer la violence au travail, ces derniers consistant dans les suivants :

- la diffusion la plus large d'informations à propos d'exemples positifs de législation, d'informations et d'usages en vue de favoriser la multiplication d'initiatives contre la violence;
- le soutien à des programmes contre la violence, particulièrement au sein de l'entreprise, en vue de lutter contre la violence au travail;
- le soutien à des associations d'employeurs et de travailleurs pour le développement de politiques contre la violence au travail;
- le soutien au développement de programmes de formation destinés aux gestionnaires, aux travailleurs et travailleuses, aux fonctionnaires préoccupés ou exposés à la violence en milieu de travail;
- le soutien à l'élaboration de modalités susceptibles d'améliorer le signalement des incidents de violence; dans le soutien à la coordination des diverses initiatives contre la violence dans le cadre d'un plan structuré.

¹⁸ . D. Chappell, V. Di Martino ont inclus un modèle organisationnel de gestion de la violence en milieu de travail qui leur a semblé pertinent. Celui-ci est exposé à l'Annexe 1 intitulé « *The organizational model of managing occupational violence* ».

1.2 L'étude d'universitaires québécoises

Une étude qualitative sur la violence organisationnelle¹⁹ subie par des professionnelles et des professionnels a été réalisée en 1996 au Québec.

Pour les chercheuses, la violence organisationnelle se comprend en fonction de trois

¹⁹ . C. Aurousseau et S. Landry définissent ainsi la **violence organisationnelle** : « Il y a violence organisationnelle quand une ou des personnes oeuvrant pour une organisation donnée, ou ayant un lien contractuel de travail ou de service avec elle, par des actions ou par des menaces, portent atteinte, de manière intentionnelle, à l'intégrité ou à la sécurité physique ou psychologique d'un ou de plusieurs autres individus oeuvrant pour la même organisation. » tirée de *La violence hiérarchique en milieu professionnel. Une étude exploratoire*, communication présentée dans le cadre du 10^e Congrès de l'Association internationale de psychologie du travail de langue française, tenu à Bordeaux du 24 au 27 août 1998, p. 5. Celle-ci peut être **horizontale**, c'est-à-dire impliquer des collègues, des personnes appartenant à une même catégorie d'emploi ou des personnes de statut équivalent sans lien d'autorité les unes par rapport aux autres. La violence peut également être **verticale**, c'est-à-dire impliquer des personnes qui se situent à des paliers différents de la structure de l'organisation.

La violence **hiérarchique** peut se définir sommairement comme « une violence organisationnelle verticale dirigée du haut vers le bas. » p. 5. Plus largement, « il y a violence hiérarchique dans un milieu de travail quand une ou plusieurs personnes en autorité ont, envers un ou plusieurs subalternes, des comportements qui outrepassent le pouvoir inhérent à la position qu'elles occupent dans l'organisation ou qui sont perçus par un ou des subalternes comme s'écartant de manière excessive des normes explicites ou implicites reconnues et acceptées par un ensemble de personnes travaillant dans le milieu, ces abus ayant des conséquences négatives sur les personnes qui en sont la cible. » p. 5.

grands concepts, à savoir l'**occurrence** – la violence pouvant être ponctuelle²⁰ ou soutenue – d'une part, et, d'autre part, l'**intensité** et la **visibilité** – la violence pouvant alors être faible et insidieuse ou forte et visible.

La violence soutenue, faible et insidieuse apparaît **la plus nocive** pour les personnes qui en sont victimes. Il semble que les personnes qui la subissent ont du mal à la nommer et à y voir un acte délibéré et ce, en raison de l'invisibilité relative des incidents ainsi que de leur faiblesse. Également, l'entourage de ces personnes comprend difficilement ce qui leur arrive, ne leur apporte pas de soutien ce qui peut accroître leur détresse.

²⁰ . Les chercheuses précisent ainsi les contours des incidents de violence :

- « La violence ponctuelle correspond à des incidents plus rares ou moins liés les uns aux autres. La violence soutenue correspond à une multiplication des incidents violents ou à la reconnaissance d'un maillage, d'un lien entre plusieurs incidents. » (p. 34)

- « La violence est dite faible, quand la gravité intrinsèque des comportements violents est moindre; la violence est dite forte quand la gravité intrinsèque des comportements violents est évidente. » (p. 35)

- « La visibilité de la violence correspond à la facilité avec laquelle elle peut être perçue et interprétée tant par la personne visée que par des observateurs. On parle de violence insidieuse quand elle est masquée par divers facteurs qui laissent toujours planer un doute sur le caractère violent des comportements. » (p. 35) « La violence visible, au contraire, laisse peu de doute sur le caractère violent des comportements. » (p. 35)

Tiré de C.Aurousseau, S. Landry, *Les professionnelles et professionnels aux prises avec la violence organisationnelle*, Protocole UQAM-CSN-FTQ, document n° 64, Services aux collectivités de l'UQAM, Fédération des professionnels et professionnelles salarié(e)s et des cadres du Québec (FPPSCQ), 1996.

Les chercheuses ont identifié douze comportements violents psychologiquement allant du plus insidieux au plus visible. Il semble pertinent de les nommer afin d'être en mesure de voir plus concrètement le phénomène de **gradation** possible dans la violence. Il s'agit des comportements suivants²¹ :

- le vocabulaire comme camouflage;
- le refus des communications autres qu'instrumentales;
- le discours partial;

²¹ . Pour sa part, M. Valiquette cerne plusieurs comportements liés à la notion d'abus de pouvoir qu'il est possible d'associer à la violence psychologique, dont les suivants : le chantage, le fait de fausser l'information, le favoritisme, l'intrusion psychologique – « *dans cette situation, la personne en position d'autorité tente d'influencer insidieusement l'autre dans ses pensées, ses valeurs et ses croyances; elle tente de forcer l'autre à faire des confidences, elle ne respecte pas son territoire psychologique.* » (p. 87) –, le manque de respect, le mépris ou le jugement, la rétention d'informations de façon inappropriée, la violence sexuelle, la violence verbale tiré de *Le pouvoir sans abus*. Pour une éthique personnelle dans la relation d'autorité, Les Éditions Logiques, Montréal, 1997, p. 72 et suivantes.

M.-F. Hirogoyen va dans un sens analogue quand il avance que « *pour garder le pouvoir et contrôler l'autre, on utilise des manœuvres anodines qui deviennent de plus en plus violentes si l'employé résiste. Dans un premier temps, on lui retire tout sens critique jusqu'à ce qu'il ne sache plus qui a tort et qui a raison. On le stresse, on le houspille, on le surveille, on le chronomètre pour qu'il se sente en permanence sur le qui-vive, et surtout on ne lui dit rien qui pourrait lui permettre de comprendre ce qui se passe. Le salarié est acculé. Il accepte toujours plus et n'arrive pas à dire que c'est insupportable.* » tiré de *Le harcèlement moral*. La violence perverse au quotidien, Paris, Syros, 1998, p. 65.

- le refus de ressourcement professionnel;
- le refus de soutien professionnel;
- la mise en doute des compétences : invalidation, punition, dévalorisation;
- le manque de respect ou le mépris;
- le harcèlement administratif;
- le contrôle excessif;
- les menaces;
- l'intimidation;
- l'exclusion.

Les comportements violents s'inscrivent dans le cadre deux types distincts de stratégies, à savoir celle de **zones de vulnérabilité** et celle de **double contrainte**. Dans le premier cas, il peut s'agir de cibler des dossiers ou des acquis importants aux yeux des personnes visées en vue d'exercer un contrôle excessif ou de mettre en doute les compétences. Il est question, dans le second cas, de donner des consignes opposées qui amènent des conséquences négatives, quelle que soit la consigne suivie.

Trois types de questionnaires sont davantage susceptibles, d'après les chercheuses, d'utiliser des comportements de violence psychologique, soit :

- les « **incompétents** » qui éprouveraient des difficultés à répondre aux demandes de soutien professionnel et à opposer un refus aux consignes qui leur viennent de plus haut;
- les « **tyranniques** » qui exigeraient la soumission totale de leurs subordonnés;

- les « ambitieux » qui veulent être les premiers.

Ces questionnaires usent de violence organisationnelle de type hiérarchique; celle-ci se situe en lien étroit avec la notion d'**abus de pouvoir** qui se concrétise dans des « comportements excédant le pouvoir légitime - ou l'autorité - du ou de la gestionnaire, en fonction de sa position hiérarchique et de la culture de son milieu organisationnel, ce qui implique une transgression des normes explicites ou implicites de l'organisation. »²²

²². C. Aurousseau, S. Landry, *La violence hiérarchique en milieu professionnel. Une étude exploratoire*, communication présentée dans le cadre du 10^e Congrès de l'Association internationale de psychologie du travail de langue française, tenu à Bordeaux du 24 au 27 août 1998, p. 9.

Du point de vue de M. Valiquette, « lorsqu'il y a abus d'autorité, il y a toujours abus de pouvoir. » (p. 67) Deux **conditions** sont alors essentielles à l'**abus de pouvoir** : « la personne en position d'autorité privilégie ses besoins personnels au sein de la relation d'autorité, et elle le fait au détriment de la personne placée sous son autorité. » tiré de *Le pouvoir sans abus. Pour une éthique personnelle dans la relation d'autorité*, Les Éditions Logiques, Montréal, 1997, p. 68. Valiquette précise plus loin qu'il y a harcèlement « lorsqu'un abus de pouvoir est répété dans le temps et à intervalles suffisamment rapprochés pour que la victime puisse en ressentir l'effet. » p. 280. Le harcèlement est donc, pour Valiquette, fondé sur des abus de pouvoir et leur répétition. L'objectif poursuivi par la personne qui harcèle serait d'« augmenter son pouvoir afin d'alimenter son propre besoin narcissique; ainsi, tenter d'arriver à ses fins. » pp. 282-283.

Les Services correctionnels du Québec définissent l'abus de pouvoir dans la *Politique visant à contrer toute forme de harcèlement et d'abus de pouvoir au Travail* (juin 1998); il s'agit d'« une conduite démontrant un exercice malséant de l'autorité ou du pouvoir inhérent à un poste dans le dessein de compromettre l'emploi d'un employé, de

L'**impact** le plus lourd de la violence psychologique pour les personnes victimes se situe d'abord au niveau de l'image de soi. Les victimes ont observé des défaillances aussi bien dans leur santé physique que mentale. Enfin, la vie privée peut être perturbée par la violence subie dans le milieu de travail.

Les **stratégies** employées par les **victimes** de violence psychologique peuvent être regroupées en quatre catégories :

- rationnelle ou de contrôle – il y a alors dénonciation, rectifications des informations diffusées, perfectionnisme, etc.;
- recherche de soutien – ce, dans une perspective de valorisation de soi, recherche de soutien externe et de soutien interne;
- refus, rébellion – il y a alors négation de la violence survenue et affirmation de l'autonomie professionnelle ou encore, renforcement des comportements reprochés;
- évitement ou retrait – la gestion du temps ou de l'espace est utilisée pour diminuer la possibilité de l'occurrence des incidents violents, il y a également retrait et idéation de retrait, conformisme, etc.

Toutes les stratégies utilisées présentent des avantages, diminuer la souffrance ou stopper la violence, à tout le moins temporairement. Cependant la **solidarité** semble la meilleure façon d'éviter la violence des supérieures et supérieurs hiérarchiques considérant que « les professionnelles, professionnels aux prises avec la violence de leurs supérieures, supérieurs ont besoin du soutien de leurs pairs.

mettre son moyen de subsistance en danger ou de s'ingérer d'une façon quelconque dans sa carrière. Il comprend des actes comme l'intimidation, la menace, le chantage ou la coercition. » p. 3.

Ceux-ci étant bien souvent témoins des comportements violents, leur appui faciliterait le règlement des conflits. ²³»

Dans la perspective d'identification d'une voie de solution à la question de la violence psychologique, les chercheuses soulignent qu'il conviendrait que la violence psychologique soit effectivement prise en compte dans les conventions collectives.

Les chercheuses rappellent aussi que la violence psychologique « fleurit », à l'heure actuelle, dans des organisations marquées par des compressions budgétaires, une surcharge de travail et la réduction des effectifs et assorties d'exigences de productivité accrues; la structure devant absolument tenir le coup – il apparaît, par conséquent, impossible de reconnaître les faiblesses de celle-ci. Un premier pas à franchir à cet égard est celui de reconnaître « *que les organisations ont, par l'entremise de leurs hauts gestionnaires, des responsabilités vis-à-vis de leurs membres.* » ²⁴», cette reconnaissance pouvant éventuellement être facilitée par le recours à des spécialistes de l'extérieur. Il est pertinent que les ressources internes participent également à l'exercice.

Les chercheuses concluent que « *presque toutes les solutions avancées demandent la révision des modèles ou des pratiques de communication interne.* » (p. 99)

En bref, pour les chercheuses, la violence organisationnelle s'inscrit dans un processus susceptible d'amener l'accroissement de

²³. C. Aurousseau, S. Landry, *Les professionnelles et professionnels aux prises avec la violence organisationnelle*, Protocole UQAM-CSN-FTQ, document n° 64, Services aux collectivités de l'UQAM, Fédération des professionnels et professionnelles salarié(e)s et des cadres du Québec (FPPSCQ), 1996, p. 83.

²⁴. C. Aurousseau, S. Landry, *op. Cit.*, p. 98.

L'intensité des comportements de violence psychologique, ce qui a des **impacts** sérieux pour les personnes qui en sont victimes. Les personnes visées par la violence psychologique peuvent utiliser certaines **stratégies** en vue de contrer cette violence; la **solidarité** des employés et employées étant toutefois vue comme la voie la plus efficace en vue d'atteindre cet objectif.

La révision des pratiques de communication s'avère importante dans tous les cas de figure.

1.3 Une étude américaine

Hornstein²⁵ s'est aussi penché sur la question de la violence hiérarchique.

Une proportion importante des personnes interrogées dans le cadre de cette étude – environ 40 % d'entre elles – ont identifié les situations **stressantes** comme un facteur majeur de comportement abusif, ces victimes ne souffrant pas moins que celles qui doivent affronter des « abus spontanés ».

Huit comportements abusifs, qu'il est possible d'associer à la violence psychologique, sont identifiés par Hornstein, à savoir :

- la tromperie ou le mensonge;
- le contrôle même en dehors du lieu de travail;
- la coercition, l'égoïsme qui amène à blâmer les subordonnés et à en faire des boucs émissaires pour chacun des problèmes susceptibles de survenir;
- l'inéquité ou le traitement différencié des employés en raison de favoritisme ou de critères non liés au travail;

²⁵. H. Hornstein, *Brutal Bosses and Their prey. How to Identify and Overcome Abuse in the Workplace*, Riverhead Books, New York, 1996.

- la cruauté – à titre d'exemple, on peut songer à l'humiliation publique;
- l'indifférence par laquelle le patron transgresse les normes habituelles de la politesse et de la justice.

Hornstein évoque trois principaux types de patrons abuseurs, soit les conquérants, les performants, les manipulateurs. Les premiers²⁶ sont portés à affirmer brutalement leur pouvoir en vue d'exercer un contrôle et, ainsi, amener les autres à prendre en considération leurs désirs et leurs caprices. Les performants peuvent utiliser l'humiliation, la brimade, l'agression verbale; les subordonnés dans l'impossibilité de répliquer constituent les cibles favorites de ce type de gestionnaire. Lorsque les performants déprécient leurs subordonnés, il leur semble que leur propre compétence est améliorée. Quant aux manipulateurs, ce sont leurs propres besoins, leurs sentiments et leurs pensées qui comptent; le

reste pouvant s'avérer secondaire. Les manipulateurs considèrent leurs subordonnés davantage comme des objets ou des instruments que comme des personnes à qui ils doivent un certain respect compte tenu que « *Objects and instruments cannot be abused; they can only be used effectively – or else be useless.* » (p. 56)

Le **respect** d'un patron envers ses employés et employées offre, aux yeux de Hornstein, une plus **grande protection** contre des comportements de violence psychologique que le salaire.

Dejours précise encore à cet égard que « *la reconnaissance n'est pas une revendication marginale de ceux qui travaillent. Bien au contraire, elle apparaît comme décisive dans la dynamique de la mobilisation subjective de l'intelligence et de la personnalité dans le travail* »²⁷; il ajoute un peu plus loin que « *la reconnaissance du travail, voire de l'œuvre, le sujet peut la rapatrier ensuite dans le registre de la construction de son identité.* » (p. 37); l'identité constituant « l'armature de la santé mentale », ce qui n'est pas sans impact non plus sur la motivation au travail.

Aussi, selon Hornstein, travailler avec un patron difficile est associé avec une plus grande anxiété, la dépression, une estime de soi plutôt basse et, dans certains cas, des maladies de cœur. Si bien que d'après plusieurs études, le facteur qui amène l'impact le plus grand sur le bien-être des employés est la **relation entre le patron et les employés**.

Les effets de la violence au travail peuvent se faire sentir à long terme. Ainsi, les personnes ayant subi de la violence au travail réagissent moins bien au stress, ont des habiletés interpersonnelles plus faibles, un sens de l'ini-

²⁶ . Ce type de patron est à rapprocher du style autocratique décrit par M. Valiquette dans *Le pouvoir sans abus. Pour une éthique personnelle dans la relation d'autorité*, Les Éditions Logiques, Montréal, 1997. Ce style est « *celui où la personne en position d'autorité décide et donne facilement des ordres sans demander l'avis de la personne sous son autorité. Les autocrates se perçoivent comme étant seuls responsables de l'évolution de la relation. Ils s'attendent à ce qu'on leur obéisse au doigt et à l'œil. Ils sont habituellement rigides, supportent peu la contestation, manquent parfois de clairvoyance.* » p. 26. Poussé à l'extrême, le style autocrate devient le style endoctrinement. Le style autocrate dirige, le style endoctrinement ordonne, p. 34. On est loin, dans une telle perspective, d'un style démocratique où « *la personne en position d'autorité consulte fréquemment celle sous son autorité. Elle donne des avis, des conseils et encourage la personne sous son autorité tout au long de la relation. Le style d'autorité démocratique crée un climat beaucoup plus ouvert et de collaboration.* » p. 28.

²⁷ . C. Dejours, *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Seuil, 1998, pp. 36-37.

tiative moins grand, sont moins amicaux et moins ambitieux.

Enfin, il semble important de souligner que le comportement abusif de certains patrons peut provenir d'une organisation du travail marquée par une culture traditionnelle, autocratique et hiérarchique. Par voie de conséquence, il ne devrait pas y avoir de changement significatif dans l'occurrence ou les conséquences des comportements abusifs de certains patrons à moins de réformer l'organisation du travail en vue d'encourager la coopération, la justice ainsi qu'un plus grand sens de la communauté.

De plus, si les comportements abusifs de certains patrons découlent d'une lacune au regard d'habiletés particulières, il semble raisonnable de croire qu'une formation plus adaptée au contexte actuel contribue à pallier ce type de déficience.

Les études québécoises et américaines posent, entre autres, la question des différents **types de pouvoir** au regard du fonctionnement du milieu de travail. Valiquette distingue le pouvoir gratifiant, c'est-à-dire la capacité à octroyer des récompenses du pouvoir coercitif qui est celui qui permet de contraindre, de punir. Elle souligne également que la personne en autorité qui centre son intervention sur le pouvoir de **récompense** risque plus de faciliter l'apprentissage de l'indépendance et de l'autonomie de la personne que celle qui utilise un pouvoir coercitif. Cela paraît essentiel dans une société qui valorise l'innovation.

En conclusion de cette sous-section portant sur certaines études réalisées, le harcèlement psychologique au travail est répandu. Il a des impacts importants non seulement pour les personnes qui en sont victimes mais également pour l'ensemble de l'organisa-

tion²⁸. Les fonctions de travail occupées par les femmes, surtout dans le secteur des services, seraient davantage susceptibles

²⁸. Pour l'École polytechnique fédérale de Lausanne, le harcèlement au poste de travail a été identifié comme un phénomène détruisant l'ambiance de travail, ce qui entraînerait l'absentéisme et la diminution de la productivité. Les auteurs et les victimes ne seraient plus concentrés sur leur tâche, leur principale préoccupation devenant la gestion du conflit. Les pertes pour l'entreprise pourraient alors prendre des proportions importantes en raison de la diminution de la qualité du travail d'une part et, d'autre part, par l'augmentation des coûts dus à l'absentéisme. Pour ce qui est de la situation des fonctionnaires, l'article 24, alinéa 2 du Statut des fonctionnaires précise que « *Le fonctionnaire a le devoir de se comporter avec tact et politesse envers ses supérieurs et ses collaborateurs de même qu'avec le public.* » Cet article pourrait, semble-t-il être suffisant pour prévenir le *mobbing*. Toutefois, il y aurait intérêt à l'assortir d'une directive plus explicite afin d'en mieux déterminer les modalités d'application.

Adresse Internet :

<http://apcwww.epfl.ch/mobbing.htm>.

Il s'agit ici d'un point de vue convergent avec celui de F. Clermont et B. Lavoie qui estiment fort importantes les conséquences de la violence en milieu de travail tant pour l'individu que pour le milieu de travail considérant que celle-ci « *peut occasionner des pertes importantes en termes de capital humain telles la perte irrémédiable ou plus ou moins prolongée de travailleurs dans lesquels l'entreprise a investi en développement et formation, primes d'invalidité à court ou à long terme, perte de productivité, baisse du moral des troupes, baisse de la loyauté et du dévouement des employés, atteinte à la réputation de l'entreprises (i.e. image de prestige/identité corporative affectée), indemnités consécutives à des poursuites légales, etc.* » tiré de la communication intitulée « Réagir adéquatement à la violence : la saine gestion de crise » donnée dans le cadre de la journée portant sur le thème *La violence au travail. Vers la tolérance zéro*, Conférences *Insight Information Inc.*, Insight Press, Toronto, 16 avril 1996, p. 133.

d'être victimes d'incidents de violence psychologique. Les stratégies pour contrer de tels comportements sont nombreuses, la solidarité des membres d'un même milieu de travail²⁹ semblant la voie la plus prometteuse.

Le problème de violence au travail est complexe, une démarche globale engageant l'ensemble des parties est nécessaire pour arriver à la contrer. Considérant les effets très négatifs de ce phénomène sur toutes les parties en présence, il est pertinent de privilégier la prévention; toutefois, des mécanismes destinés à préciser des solutions pour des incidents survenus dans les milieux de travail doivent également être mis en place.

2. Les initiatives syndicales

Les organisations syndicales se préoccupent depuis un certain temps déjà des questions liées à la violence au travail.

Certaines enquêtes ont été menées, d'une part et, d'autre part, des documents d'information et de sensibilisation ont été élaborés.

2.1 Des enquêtes patronnées par des organisations syndicales

Il semble pertinent d'évoquer d'abord les résultats d'une enquête menée auprès des membres de la Fédération³⁰ des infirmières et

des infirmiers du Québec (FIIQ) étant donné que ces personnes occupent une fonction de travail, considérée par l'OIT, plus à risque de violence psychologique au travail.

Dans un second temps, les résultats de l'enquête de l'Alliance de la fonction publique du Canada (AFPC) seront brièvement évoqués, puis les travaux du Centre de recherche interdisciplinaire sur la violence familiale et la violence faite aux femmes (CRI-VIFF) réalisés en collaboration avec la Confédération des syndicats nationaux (CSN).

En dernier lieu, on donnera un aperçu du sondage réalisé auprès des membres du Syndicat des professionnelles et des professionnels du gouvernement du Québec.

Il convient de noter que les résultats de ces différentes enquêtes sont convergents; aussi, ils comprennent des indications complémentaires les unes par rapport aux autres, ce qui peut ajouter à la compréhension du phénomène de violence psychologique au travail.

Considérant le caractère relativement récent de l'examen du phénomène de violence psychologique au travail, il semble pertinent de passer en revue les résultats de ces différentes enquêtes qui permettent d'observer certaines constantes en cette matière.

Certaines dimensions seront plus particulièrement abordées, telles que les suivantes :

- les personnes touchées par la violence au travail;
- les auteurs d'incidents de violence;

²⁹ . Un des résultats obtenus par l'évaluation (juin 1998) de la Politique visant à contrer toute forme de harcèlement au travail des Services correctionnels du Québec va dans un sens similaire considérant qu'« *il a été démontré que les personnes victimes se sentent capables de dénoncer le harcèlement qu'elles vivent lorsqu'elles perçoivent qu'il sera l'objet de la réprobation de la part des collègues de travail et des supérieurs.* » p. 14.

³⁰ . Les résultats de cette enquête sont exposés dans une communication de J. Skene intitulée « La violence au travail. Ça blesse. ». Celle-ci a été faite dans le cadre d'un colloque dont le thème était *La violence au tra-*

vail. Vers la tolérance zéro, Insight Informations Inc., Insight Press, Toronto, 16 avril 1996.

- les effets de la violence en milieu de travail;
- le soutien reçu.

L'enquête de la FIIQ

Les personnes touchées par la violence au travail

La violence³¹ au travail touche à peu près tout le monde dans cette catégorie d'emploi des infirmiers et infirmières, selon une enquête récente. Ainsi, il apparaît que « *près de 90 % des 828 répondantes ont affirmé avoir déjà été victimes de l'une ou l'autre des formes de violence questionnées : agressions physiques, menaces d'agression, attitudes ou propos blessants ou agressions à caractère sexuel.* » (p. 54)

Si l'on se concentre sur la violence psychologique, les données recueillies indiquent que

³¹. Il pourrait s'avérer pertinent de faire la distinction entre l'**agressivité** et la **violence**. Pour C. Verret, « *l'agressivité est une pulsion qui fait partie de chaque être humain, qui est même nécessaire à sa survie, mais son expression doit se faire par des voies socialement acceptables. Une personne au comportement agressif est souvent une personne qui a peur, qui se sent menacée, qui se sent impuissante ou qui se sent frustrée. Elle réagit à une menace réelle ou imaginaire. Elle n'arrive pas à résoudre la situation par les voies d'expression habituelles.*

La violence, c'est quand l'impulsivité prend le dessus et que la personne perd le contrôle de ce qu'elle est en train de dire, de ce qu'elle est en train de faire. Elle terrorise son interlocuteur. C'est une menace à l'intégrité physique ou psychologique de l'autre. » tiré de la communication intitulée « La violence ne s'arrête pas toute seule : la prévention par la formation » donnée dans le cadre d'une journée sur le thème de *La violence au travail*. Vers la tolérance zéro, Conférences Insight Information Inc., Insight Press, Toronto, 16 avril 1996, p. 101.

plus de 75,4 % affirment avoir été victimes d'attitudes ou de propos blessants, 62,2 % de menaces d'agression, 44,8 % d'agressions à caractère sexuel.

Les impacts des incidents de violence ont touché non seulement la santé physique des personnes – tremblements, troubles de sommeil, épuisement, etc. – mais également la santé psychique – perte de confiance en soi. Skene en conclut que « ***le milieu de la santé au Québec constitue une menace pour l'intégrité physique et psychologique des infirmières.*** » (p. 55)

Les auteurs de la violence au travail

Il est d'abord spécifié dans cette enquête que les bénéficiaires ou les patients sont les auteurs de la grande majorité des agressions.

Quant aux relations avec les médecins³², elles constituent une source appréciable de violences psychologique et sexuelle – 17 % de l'ensemble des attitudes ou propos blessants, 10 % de l'ensemble des agressions à caractère sexuel. Le tableau semble encore plus évocateur si on ne se réfère qu'aux gestes et/ou paroles des médecins, à savoir que 28 % des répondantes ont fait face à de l'intimidation verbale diffuse, 37 % ont reçu des insultes verbales, 43 % se sont fait engueuler, 54 % ont subi de l'humiliation devant les bénéficiaires, 49 % devant l'équipe de travail, 38 % ont vécu une pression ou un contrôle excessif. Dans une telle perspective, il est possible de voir, avec Skene que « *les relations médecins/infirmières sont marquées par le mépris et l'abus de pouvoir.* » (p. 27)

³². Les médecins sont responsables de 16 % des engueulades, de 33 % des humiliations devant les bénéficiaires, de 27 % des humiliations devant l'équipe de travail. Ils sont également responsables de 17 % des frôlements ou attouchements, de 20 % de soulèvement des vêtements, de 17 % de baisers forcés ou de tentatives d'embrasser p. 26.

Les supérieurs immédiats, le plus souvent des femmes dans le milieu des soins, peuvent exercer une violence psychologique significative; les comportements adoptés sont alors associés au harcèlement professionnel, soit dans 44 % des cas le contrôle excessif, dans 29 % des cas, le chantage sans caractère sexuel, dans 17 % des cas l'humiliation devant les autres membres de l'équipe de travail. Un lien pourrait être établi avec la conjoncture actuelle de compressions budgétaires, celles-ci étant susceptibles d'amener des tensions et des conflits et de provoquer un durcissement dans les relations de travail.

Quant aux autres membres du personnel, ceux-ci sont agressants surtout au chapitre des agressions à caractère sexuel.

Les effets de la violence au travail

Il convient de noter que suite à des attitudes ou à des propos blessants, les infirmières ont souffert des effets suivants au plan psychologique : 91 % ont ressenti de la colère, 68 % de l'impuissance, 57 % de la peur, 49 % de la honte, 45 % de l'angoisse. Au plan du travail, 56 % affirment avoir peu peur de retravailler dans le même contexte et 51 % ont connu une baisse de la motivation au travail.

En conclusion, on peut dire que la violence subie a eu des effets destructeurs au plan psychologique ainsi qu'un impact sérieux sur la motivation.

Le soutien reçu suite à des incidents de violence au travail

C'est l'écoute de la part d'un ou d'une collègue qui représente la principale forme de soutien – 93 % en moyenne pour les agressions physiques, 94 % pour les menaces d'agressions, 92 % pour les attitudes ou les propos blessants, 74 % pour les agressions à caractère sexuel. Malgré ce support, la majorité des victimes de comportements violents ne cherchent qu'à oublier les incidents, ce qui

peut laisser croire au manque d'autres moyens accessibles dans le milieu de travail pour faire face à de telles situations ou encore, à une certaine « banalisation³³ » de la violence dans le milieu de travail.

Il semble opportun d'insister sur le fait que les infirmières perçoivent que la **violence** à leur endroit est un phénomène en **croissance** – 71,3 % pour les menaces d'agression et 77,2 % pour les attitudes ou les propos blessants.

- **L'enquête de l'Alliance de la fonction publique du Canada³⁴ (AFPC)**

Les résultats obtenus suite à cette enquête sont convergents avec ceux des études examinées dans la sous-section précédente ainsi qu'avec l'enquête faite auprès des infirmières et des infirmiers. Malgré cela, il apparaît pertinent d'en exposer ici les principales dimensions, soit l'occurrence du phénomène, son impact, la manière d'y faire face, etc.

Ainsi, la violence psychologique semble répandue dans ce milieu, considérant que plus du tiers des personnes répondantes à l'enquête récente, soit 35 % d'entre elles, affirment avoir été victimes d'agression une fois ou davantage. La répartition des agresseurs était de 3 hommes pour 1 femme.

Les **agressions verbales** et les **menaces** représentent le principal type de violence subie au travail. L'**impact** de ce type de

³³ . N. Guberman et M.-H. Plante voient dans le fait de suggérer à une employée d'oublier un incident de violence survenue dans le milieu de travail comme une stratégie de banalisation de la violence de la part des employeurs ou des employées. Pour plus d'informations à ce sujet, il faudrait consulter *La banalisation de la violence en milieu de travail. Document synthèse*, novembre 1998.

³⁴ . Alliance de la fonction publique du Canada, section santé et sécurité, *La violence au travail. Rapport d'une enquête*, mars 1995.

comportement est le traumatisme émotif – il y aurait un lien à faire avec la confiance, le respect de soi, le dynamisme et l'ambition d'une personne.

Les superviseurs et les collègues de travail sont responsables d'environ les deux cinquièmes de l'ensemble des incidents de violence au travail, soit 21,8 % pour la première catégorie et 17,3 % pour la seconde.

Le manque de personnel et le travail solitaire représentent des facteurs qui peuvent augmenter l'incidence de la violence au travail, d'après les personnes interrogées. Toutefois, l'enquête révèle qu'une majorité des incidents sont survenus alors que d'autres personnes étaient présentes, alors qu'environ un tiers se sont produits quand la victime était seule.

La connaissance de **politiques** et des **méthodes** pour faire face à des incidents de violence au travail était **faible** parmi les personnes interrogées; une forte majorité d'entre elles était dans l'impossibilité de répondre ou ne savait pas s'il y avait des politiques écrites sur le sujet; une minorité, soit 15 %, a fait savoir qu'il n'y avait pas de politique sur le sujet. Ce n'est pas sans donner un indice qu'un problème sérieux de communication existe dans les organisations où travaillent les membres de l'AFPC. Enfin, trois cinquièmes des personnes répondantes à l'enquête n'avaient reçu aucune formation pour faire face à des incidents violents.

L'Alliance de la fonction publique du Canada estime le Comité de santé et de sécurité au travail comme le meilleur endroit pour entreprendre la lutte contre la violence; qu'il est nécessaire d'améliorer les communications entre les employeurs et les travailleuses et les travailleurs des services gouvernementaux; qu'il est important que l'employeur élabore et fasse connaître des politiques et des pratiques visant à contrer la violence au travail; que la formation constitue un moyen pertinent pour

prévenir la violence au travail; que des mécanismes de « réparation » doivent être mis en place en vue d'aider les victimes; que la violence physique et mentale soit reconnue par voie législative comme un danger pour la santé et la sécurité au travail.

- **L'enquête du Centre de recherche interdisciplinaire sur la violence familiale et la violence faite aux femmes (CRI-VIFF)³⁵**

L'objectif visé par les travaux réalisés dans ce cadre était la rédaction d'un document de sensibilisation des membres de la Confédération des syndicats nationaux à la question de la violence au travail. Signalons cependant que là également, les résultats obtenus sont convergents avec ce que les études examinées en première partie ont permis de faire ressortir à propos du phénomène de la violence psychologique au travail.

Les responsables des travaux du CRI-VIFF identifient d'abord différentes formes de violence au travail, soit la violence physique, psychologique, sexuelle et financière.

³⁵ . D. Damant, J. Dompierre, N. Jauvin, *La violence en milieu de travail*, CRI-VIFF, Université Laval, avril 1997. Ces travaux ont été effectués grâce à l'encadrement de L. Brisson, Service de la formation de la CSN et de D. Hébert, Service de la condition féminine de la CSN. Quatre stratégies de recherche ont été utilisées dans ce cadre, l'observation participante, le groupe-focus, le questionnaire, l'étude de cas. Plus de 200 personnes ont participé à l'une ou l'autre des stratégies employées. Les travaux réalisés se veulent descriptifs et ne visent pas à évaluer quantitativement, précisent les auteurs, le phénomène de la violence en milieu de travail. Il est essentiel de souligner que dans la section sur la portée de l'étude, les auteurs indiquent que « *les quelques données présentées dans ce document ne sont amenées que pour illustrer les propos que nous tenons et ne sont pas généralisables.* » p. 11.

La **violence psychologique** est celle qui touche la **plus forte proportion** des personnes ayant répondu au questionnaire, soit environ la moitié des cas.

Le « *mobbing*³⁶ » y apparaît comme un phénomène de violence propre aux milieux de travail. Il est constitué principalement de violence psychologique mais également de manifestations de violence physique, sexuelle ou financière; les collègues tout comme les supérieurs pouvant être impliqués dans le *mobbing*.

Les agresseurs peuvent être aussi bien la clientèle que les collègues de travail, les supérieurs ou des étrangers à l'organisation; la violence commise par les collègues de travail prenant des proportions sensiblement plus importantes que celle des autres dans l'ensemble des groupes interrogés, excluant les membres de la FAS. Ce qui pourrait s'expliquer par le fait que les travailleuses et les travailleurs ont davantage de rapport avec leurs collègues qu'avec tout autre groupe étudié dans ce cadre.

Les **agresseurs** sont davantage des hommes que des femmes et ce, tant dans les catégories clientèle que collègue, supérieur ou étranger; « *plus des trois-quarts des personnes interrogées nous ont rapporté avoir été témoins ou victimes de violence exercée par des hommes.* » (p. 30) La violence psycholo-

gique serait largement utilisée par les hommes.

Les responsables des travaux du CRI-VIFF soulignent la difficulté à établir les **causes** de la violence en milieu de travail ainsi que la rareté de recherches sur la question. Il est possible de croire qu'un incident violent peut parfois n'être dû qu'à une seule de ces causes. Toutefois, dans la plupart des cas, c'est la **combinaison** d'un **ensemble de causes** qui dégénère en comportement(s) violent(s). Les causes évoquées par les personnes consultées ont été regroupées en cinq catégories³⁷, soit les facteurs **individuels**, **interpersonnels**, **sociaux**, **organisationnels**, et ceux **liés à l'environnement de travail**.

Les **stratégies** les plus efficaces utilisées par les répondants et les répondantes sont les suivantes : la recherche de **soutien** auprès des collègues, la recherche de soutien auprès des proches – la famille et/ou les amis –, le fait de **quitter les lieux**, la **déclaration** de l'incident au syndicat, le fait de **prendre un congé** sans solde ou des vacances, la discussion avec l'équipe de santé-sécurité.

Les **effets** de la violence subie se situent au plan **physique** et au plan **psychologique** – stress, anxiété, dépression, baisse de l'estime de soi et du sentiment de compétence, de la satisfaction de la vie, sentiment de vulnérabilité et même de culpabilité, peur de se retrouver dans une situation semblable, maux de tête, troubles de sommeil, désordres gastro-intestinaux, nausées, fatigue, etc. La gravité de **l'impact** de la violence peut être variable en fonction de la nature de la relation entre la victime et son agresseur.

De plus, les **conséquences** de la violence sur le **milieu** de travail peuvent être importantes

³⁶. Les auteurs de l'étude du CRI-VIFF renvoient ici, en page 22, à la définition de H. Leymann, à savoir : « *le concept de mobbing définit 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)... Il est constitué d'agissements hostiles qui, pris isolément, pourraient sembler anodins, mais dont la répétition constante a des effets pernicioeux* » tiré de *Mobbing : la persécution au travail*, 1996, p. 27.

³⁷. Vous trouverez en Annexe 2 les cinq catégories de causes susceptibles d'induire de la violence en milieu de travail.

– roulement de personnel, baisse de productivité, absentéisme, baisse de la motivation au travail, diminution de la qualité du service offert à la clientèle, etc.

- **Un aperçu de la situation chez les professionnelles et les professionnels du gouvernement du Québec (SPGQ)**³⁸

Un sondage sur la santé au travail a été effectué, en 1996, auprès des membres du SPGQ. Plusieurs dimensions de la santé mentale étaient questionnées.

Le phénomène de la violence au travail tant physique que verbale, psychologique ou sexuelle, était exploré dans le cadre de ce sondage; les coupures budgétaires, les suppressions de postes, l'insécurité et les exigences organisationnelles apparaissant comme un « **terreau propice** » à la violence. Il apparaît que 50,7 % des répondantes et des répondants ont été victimes de violence **verbale** (insultes, engueulades, crises ou intimidations), 57,7 % de violence **psychologique** (contrôle excessif, « *tablettage* », regards haineux, indiscretions, etc.).

Les **supérieures** et les **supérieurs** représentent la catégorie qui exerce majoritairement la violence verbale – 50,9 % – et la violence psychologique – 86,9 %. Quant à la violence physique, les clients en sont les principaux responsables, 56,4 % et les collègues de la violence sexuelle, 61,8 %.

Les **effets** de la violence au travail comportent des manifestations aussi bien physiques – fatigue intense, troubles du sommeil, pleurs-tremblements – que psychologiques – colère,

frustration, peur, culpabilité, honte. Également, il a pu être observée une baisse de la motivation au travail. Enfin, des impacts sur la vie personnelle ont aussi été notés. Les personnes interrogées se sont montrées, dans 57,8 % des cas insatisfaites du soutien offert par l'employeur.

Le sondage a permis de faire ressortir que **l'employeur est informé**, dans plus de 50 % s'il s'agit de violence physique, verbale ou psychologique. Ce qui démontre que la violence est commise ouvertement.

2.2 Des documents d'information et de sensibilisation des organisations syndicales

Plusieurs organisations syndicales sont préoccupées par la question de la violence au travail et ont voulu y sensibiliser leurs membres. Il s'agit là, pour le moment, des principales actions réalisées par cette catégorie d'acteurs sociaux. Il semble important de les passer en revue afin de faire ressortir l'importance de cette préoccupation et son occurrence.

À titre d'exemple, il est possible d'évoquer le **Syndicat de la fonction publique du Québec**³⁹ qui vise à expliquer les différentes formes de violence auxquelles leurs membres peuvent être confrontés au quotidien, à savoir la violence verbale, physique, psychologique, sexuelle et économique. Les effets et les conséquences de ces diverses formes de violence sont brièvement évoqués, certains moyens d'y faire face, ainsi que des instances de recours.

La **Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec** a voulu apporter un soutien aux femmes dans les questions ayant trait à la violence. Dans le *Guide pratique pour prévenir la violence faite aux femmes*

³⁸ . Les informations de cette sous-section proviennent d'un article de C. Eddie intitulé « La santé au travail. Sondage effectué en juin 1996 auprès des professionnelles et professionnels membres du SPGQ », *Info-Express*, SPGQ, vol. 8, n°3, 23 novembre 1998, pp. 15-18.

³⁹ . Syndicat de la fonction publique du Québec, *La violence faite aux femmes en milieu de travail. Tolérance zéro!*, Québec, 1995.

(1993), cette organisation a circonscrit les concepts liés à la violence et à ses différentes manifestations, a voulu expliciter la violence en milieu de travail dont les liens à faire avec la dégradation de l'environnement économique et social, ainsi que la réponse syndicale qui pourrait être apportée.

La **Confédération des syndicats nationaux** (CSN) expose, dans *La violence en milieu de travail. Tolérance zéro* (1997), les diverses dimensions du concept de violence en milieu de travail – formes, agresseurs, causes, stratégies des victimes, conséquences de la violence, etc. –; aborde les résultats de la recherche d'universitaires québécoises dont il a déjà été question plus haut; précise l'objectif visé, à savoir l'élimination de la violence dans les milieux de travail et, pour ce faire, privilégie l'approche de prévention.

Le **Syndicat canadien de la fonction publique** (SCFP) a, pour sa part, produit *Passons à l'action - une trousse pour faire échec à la violence au travail* qui, comme son nom l'indique contient un ensemble d'outils au regard de la violence au travail dont des directives en matière de santé et sécurité, un guide pour l'évaluation et la prévention de la violence contre le personnel, un exemplaire du questionnaire du Service de santé et de sécurité du SCFP sur les agressions contre les travailleurs et les travailleuses, des conseils pour les relations avec les médias, une suggestion quant à une clause de convention collective portant sur la violence au travail et un formulaire de rapport d'incidents violents. Ces outils portent cependant sur des incidents susceptibles de survenir entre les bénéficiaires et les employés et les employées d'une organisation publique. Toutefois, ceux-ci pourraient vraisemblablement s'avérer pertinents pour des incidents qui surviendraient dans un contexte intra-organisationnel.

Enfin, le Service national de l'éducation du **Syndicat des métallos** a élaboré, en 1997, un

guide pour la prévention de la violence intitulé « *Parlons-en ouvertement* ». La responsabilité des comités sur la santé et la sécurité du travail en matière de prévention de la violence y est ainsi soulignée : « *Les comités sur la santé et la sécurité peuvent aider à prévenir la violence au travail en élaborant des politiques explicites sur le harcèlement et la violence.* » (p. 4) Des indications sont fournies aux principaux groupes qui sont considérés comme plus vulnérables soit les femmes, les personnes immigrantes, les gays et les lesbiennes, les enfants, les personnes âgées. La politique du Syndicat des métallos contre le harcèlement est rappelée, c'est-à-dire que le Syndicat « *désire assurer un environnement exempt de harcèlement dans le cadre de toutes ses activités.* » (p. 16) De plus, le concept de harcèlement est circonscrit de la façon suivante : « *Le harcèlement n'est pas une blague. Il engendre des sentiments d'embarras, d'humiliation et de malaise. Par le harcèlement, une personne tente de faire valoir le pouvoir ou la supériorité qu'elle croit avoir sur une autre, souvent pour des motifs sur lesquels la victime n'exerce que peu ou pas de contrôle, comme le sexe, la race, l'âge, la croyance, la couleur de la peau, l'état civil, l'orientation sexuelle, un handicap, l'appartenance politique ou religieuse ou le pays d'origine.* » (p. 16) Pour le Syndicat des métallos, le harcèlement, peu importe sa forme, représente une grave infraction. C'est pourquoi la convention collective doit assurer un rôle au syndicat dans l'enquête sur les plaintes pour harcèlement.

3. La définition de la violence psychologique en milieu de travail

Plusieurs acteurs sociaux se sont penchés sur la définition à privilégier en matière de harcèlement psychologique ou de violence psychologique au travail. Ces définitions seront d'abord rappelées. Les traits communs de ces dernières seront, par la suite, identifiés.

Enfin, une définition sera proposée qui fera ressortir les distinctions de cette dernière par rapport à d'autres types de violence susceptibles de survenir dans un milieu de travail. Robinson a indiqué, dès 1995, à propos de la violence psychologique que cette dernière « *peut se manifester par des paroles, des actes ou des comportements tendant à dévaloriser les travailleuses, à les rabaisser au rang de subalternes, à les empêcher d'avancer dans leur carrière. Et parfois, cette forme de violence se traduit par du harcèlement professionnel, de l'abus de pouvoir ou de l'abus d'autorité.* »⁴⁰ Pour qu'il y ait violence psychologique, il doit donc y avoir des **actions répétées**, dans la plupart des cas, et qui visent à porter **atteinte à l'intégrité ou à la dignité** d'une personne. Compte tenu des formes variées qu'est susceptible de prendre la violence psychologique, on peut présumer que celle-ci pourrait être le fait de **collègues** de travail, de **la clientèle** ou encore des **supérieures** ou **supérieurs**.

Le groupe **Au bas de l'échelle** indique que « *le harcèlement psychologique au travail peut se définir comme toute action (gestes, paroles, comportements, attitudes, etc.) qui porte atteinte, par sa répétition ou sa gravité, à la dignité ou à l'intégrité d'une travailleuse ou d'un travailleur. Il peut être exercé tant par une ou un collègue de travail que par une ou un supérieur hiérarchique.* »⁴¹

⁴⁰ . A. Robinson, *Travailler, mais à quel prix!* 72 travailleuses témoignent de la violence faite aux femmes dans des milieux de travail syndiqués au Québec, Groupe de recherche multidisciplinaire féministe (GREMF), Cahier 65, Université Laval, Québec, 1995, pp. 85-86. Robinson précise, au regard des agresseurs que « *ces formes psychologiques de violence sont très largement masculines et qu'elles ont généralement pour cible les travailleuses plutôt que les travailleurs.* » p. 109.

⁴¹ . Au bas de l'échelle, *Contrer le harcèlement psychologique au travail : une question de*

Les dimensions considérées dans cette définition sont les suivantes :

- être une action;
- comporter un caractère de répétition ou de gravité;
- avoir un impact négatif sur la dignité ou l'intégrité de la personne;
- être aussi bien le fait d'une ou d'un collègue que d'une ou d'un supérieur hiérarchique.

Quant au **harcèlement sexuel**, c'est, pour *Au bas de l'échelle*, « *une conduite qui se manifeste par des paroles, des actes et des gestes à connotation sexuelle, répétés et non désirés, qui est de nature à porter atteinte à la dignité ou à l'intégrité physique ou psychologique d'une personne, ou de nature à entraîner pour elle des conditions de travail défavorables ou un renvoi.* »⁴² (p. 7) Le

dignité, Montréal, 1998, p. 6. Dans le mémoire présenté par l'Intersyndicale des femmes au Comité canadien sur la violence faite aux femmes, le 6 décembre 1992 et intitulé *La violence faite aux femmes dans les milieux de travail*, il est précisé certaines des dimensions inhérentes à la violence psychologique soit que celle-ci « *se manifeste, entre autres, par des propos humiliants, par la démolition pernicieuse exercée à l'égard de celles qui osent s'introduire dans la sphère du travail* » (p. 17). Il est indiqué, un peu plus loin, que « *ce sont des remarques désobligeantes qui viennent des patrons mais aussi des collègues de travail. C'est une violence pernicieuse, insidieuse, qui a un effet cumulatif de dévalorisation sur les employées, quelles que soient leurs catégories d'emploi. L'expression de la violence psychologique peut prendre différentes formes, elle est parfois plus subtile dans le milieu intellectuel mais elle n'en est pas moins destructrice.* » p. 17.

⁴² . Cette définition du harcèlement sexuel recoupe très largement la définition comprise dans la *Politique gouvernementale* visant à

harcèlement psychologique ou la violence psychologique semble par conséquent comporter une **portée plus large** que le harcèlement sexuel⁴³; le harcèlement psychologique pouvant toutefois inclure des éléments de harcèlement sexuel.

Le **harcèlement discriminatoire** est une forme de harcèlement fondé sur l'un des onze motifs de discrimination reconnus par la Charte des droits et libertés de la personne, soit l'âge, la condition sociale, les convictions politiques, l'état civil, la grossesse, un handicap ou l'utilisation d'un moyen pour pallier ce handicap, la langue, l'orientation sexuelle, la race, la couleur, l'origine ethnique ou nationale, la religion, le sexe. Tant pour le harcèlement sexuel que pour le harcèlement discriminatoire, des recours sont prévus dans les chartes des droits et libertés.

La **Confédération des syndicats nationaux**, pour sa part, définit, dans un premier temps,

contrer le harcèlement sexuel et le harcèlement selon les autres motifs prévus à la Charte des droits et libertés de la personne. CT #183866 du 22 septembre 1993. Il y est précisé qu'« un seul acte grave qui engendre un effet nocif peut aussi être considéré comme du harcèlement. »

Adresse Internet :

<http://www.sma.qc.ca/vixit/temps/SC10401.HTM>.

⁴³ . Il convient cependant de souligner que les conséquences du harcèlement sexuel sur les femmes – principales victimes d'un tel comportement – sont importantes tant pour leur santé physique que pour leur santé psychique : les victimes souffrent de troubles psychosomatiques, d'insomnies, de maux de tête, de dépression, si l'on se fie au SSP-Le syndicat dynamique de la fonction publique suisse. De plus, le harcèlement sexuel empoisonne l'ambiance de travail. Enfin, il peut entraver les chances de formation et d'avancement des femmes et même, amener la perte de l'emploi.

Adresse Internet :

<http://www.vpod.ethz.ch/f/sexbelf.htm>.

la violence en milieu de travail de la façon suivante : « *Il y a violence quand, dans un milieu de travail, un individu ou un groupe d'individus, par des actions ou par des menaces, porte atteinte, de manière intentionnelle ou non intentionnelle, à l'intégrité ou à la sécurité physique ou psychologique d'un autre individu ou groupe d'individus.*⁴⁴ » Le concept de violence inclut donc une perspective psychologique puisqu'il y a violence si la sécurité psychologique d'une personne ou d'un groupe de personnes risque d'être compromise.

La CSN précise, un peu plus loin, que la violence psychologique est effectuée « *de façon insidieuse (sournoise) ou invisible. On fait référence à de la violence psychologique lorsqu'on tente, par différents moyens (verbal, gestuel, regard, posture, etc.) de blesser une personne sur le plan émotionnel.* » (p. 4) Les dimensions de la violence psychologique retenues par la CSN dans sa définition rejoignent celles du groupe *Au bas de l'échelle*.

L'Alliance de la fonction publique du Canada (AFPC) a, pour sa part, adopté la définition suivante pour la violence, à savoir que celle-ci « *comprend tout acte ou comportement négligent ou délinquant, ainsi que tous les incidents au cours desquels une travailleuse ou un travailleur est assailli, agressé ou menacé dans des circonstances liés à son travail ou dans le cours de son travail et qui peuvent causer des blessures mentales ou physiques, la maladie ou la mort.*⁴⁵ » La

⁴⁴ . Confédération des syndicats nationaux, *La violence en milieu de travail. Tolérance zéro*, décembre 1997, p. 1. La CSN évoque également le *mobbing* dans le sens où « *on fait référence à un phénomène de groupe, se manifestant surtout sous la forme de violence psychologique, et qui consiste à se liquer contre quelqu'un sous la forme de « terrorisme au travail ».* » p. 6.

⁴⁵ . Alliance de la fonction publique du Canada, *La violence en milieu de travail. Politique de l'AFPC et document d'information*, décembre

violence comprend donc, pour l'AFPC, une perspective psychologique. Dans ce cas également, les dimensions de la violence psychologique retenues sont similaires à celles du groupe *Au bas de l'échelle*.

Skene précise ainsi le sens de la violence psychologique, c'est « *celle qui englobe diverses tactiques utilisées pour miner la confiance en soi. C'est ici que se retrouvent toutes les formes de l'abus verbal : cris, insultes, engueulades, moqueries, humiliations... mais auquel on ajoute des comportements plus insidieux, mais non moins dommageables comme le mépris, les attitudes condescendantes, les pressions, le chantage.*⁴⁶ »

Le **Syndicat de la fonction publique du Québec** (SFPQ) précise les contours de la violence psychologique de la manière suivante : « *La violence psychologique se manifeste, entre autres, par des propos humiliants, par la démolition pernicieuse (qui affecte le moral) exercée à l'égard de celles qui osent s'introduire dans la sphère du travail et, comble d'outrage à la division des rôles, qui osent s'y exprimer. Ces violences, le plus souvent enfouies, sont invisibles et insidieuses (trompeuses) et minent de l'inté-*

*rieur.*⁴⁷ ». La distinction entre cette définition et celle des acteurs précédents tient, pour l'essentiel, au fait que les victimes de la violence psychologique en milieu de travail sont présumées être des femmes. Peut-être cela tient-il au rôle de la condition féminine dans ce dossier du SFPQ ou encore au fait que cette définition provient d'un document destiné aux femmes membres de ce syndicat.

La **Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec** (FTQ) s'est également préoccupée de la violence faite aux femmes. Dans le *Guide pratique pour prévenir la violence faite aux femmes* (1993), la définition de la violence faite aux femmes proposée par l'ONU dans son projet de déclaration, est rappelée, il s'agit de « *tout acte de violence fondé sur l'appartenance au sexe féminin, causant ou susceptible de causer aux femmes des dommages ou des souffrances physiques, sexuelles ou psychologiques, et comprenant la menace de tels actes, la contrainte ou la privation arbitraire de liberté, que ce soit dans la vie publique ou la vie privée.* » (p. 7) Les diverses **formes** de violences possibles sont également explicitées dont la violence psychologique qui consiste « *à dénigrer une personne par des paroles visant à atteindre son intégrité physique et morale.* » (p. 13) Dans ce cas également, il est question d'actions, qui peuvent être répétées, dont les conséquences peuvent s'avérer importantes pour les personnes qui en sont victimes.

bre 1994, p. 4. Pour l'AFPC, le harcèlement est inclus dans sa définition de la violence (p. 12). Le harcèlement de l'employeur représentant « *une forme d'abus de pouvoir où un individu utilise sa position et son pouvoir pour intimider ou contraindre d'autres personnes. Il a un effet direct sur le rendement et, en conséquence, il peut nuire aux possibilités d'avancement d'une personne ou à sa sécurité d'emploi.* » p. 13.

⁴⁶ J. Skene, « La violence au travail, ça blesse », communication dans le cadre d'une journée sur le thème *La violence au travail. Vers la tolérance zéro*, *Insight Information Inc.*, *Insight Press*, Toronto, 16 avril 1996, p. 40.

⁴⁷ Syndicat de la fonction publique du Québec, *La violence faite aux femmes en milieu de travail. Tolérance zéro!*, Québec, 1995, p. 4. Il apparaît opportun de noter que le SFPQ a inclus, dans sa proposition de renouvellement de la convention collective des fonctionnaires échue au 30 juin 1998, des articles sur les sujets suivants : les responsabilités de l'employeur au regard du milieu de travail, une définition du harcèlement administratif et psychologique et un mécanisme de plainte analogue à celui prévu pour le harcèlement sexuel.

Avant d'aller plus loin et de proposer une définition de la violence psychologique, il est essentiel de préciser les **responsabilités**⁴⁸ de l'employeur au regard du fonctionnement du milieu de travail. Le *Code civil du Québec*, la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* et la Charte des droits et libertés de la personne obligent l'employeur à protéger la santé, la sécurité, l'intégrité physique et la dignité de l'ensemble de ses salariés⁴⁹.

Dans cette perspective, il semble pertinent de rappeler que l'Alliance de la fonction publique du Canada estime, pour sa part, qu'un employeur qui omet de prendre toutes les mesures préventives pour réduire au minimum « *l'exposition des travailleuses et travailleurs à des dangers chimiques, biologiques, physiques ou psychologiques, on peut dire qu'il agit de manière violente à*

l'égard des personnes à son emploi. ⁵⁰» Il appartiendrait donc à l'employeur de faire en sorte que les milieux de travail soient exempts de violence.

De plus, dans sa politique sur la violence au travail, l'Alliance demande, entre autres, la « *garantie d'une pleine indemnisation pour toutes les travailleuses et tous les travailleurs victimes de violence; les maladies et les accidents physiques ainsi que les maladies psychologiques, y compris le stress chronique lié à toute forme de violence au travail comme le harcèlement, la discrimination ou une mauvaise organisation du travail, doivent être reconnus dans les lois sur les accidents du travail* » (p. 6). C'est donc dire que l'employeur devrait, d'après cette organisation syndicale, être tenu de compenser les travailleuses et les travailleurs pour tous les types de violences subies à cause du travail.

Quant aux **obligations des salariés**, ce seraient celles de respecter l'autorité patronale et d'agir avec civilité avec ses supérieurs aussi bien qu'avec ses collègues. Une salariée ou un salarié qui entreprendrait un recours civil par suite de harcèlement psychologique de la part de son employeur, pourrait être congédié s'il a moins de trois ans de service chez l'employeur selon la *Loi sur les normes du travail*. Si le salarié ou la salariée a trois ans ou plus de service chez l'employeur, celui-ci ne peut congédier sans cause juste et suffisante une personne qui entreprendrait un recours en vertu de cette loi.

Enfin, Dupont évoque le fait que les tribunaux ont insisté sur la nécessité de maintenir un climat de travail harmonieux et exempt de violence.

On ne peut qu'observer une grande convergence dans les points de vue des différents

⁴⁸ . R. Dupont, « La violence au travail », communication dans le cadre d'une journée portant sur le thème *La violence au travail. Vers la tolérance zéro*, Insight Information Inc., Insight Press, Toronto, 16 avril 1996, pp. 239-261.

⁴⁹ . Il s'agit de l'article 2087 du *Code civil* qui se lit comme suit : « *L'employeur, outre qu'il est tenu de permettre l'exécution de la prestation de travail convenue et de payer la rémunération fixée, doit prendre les mesures appropriées à la nature du travail, en vue de protéger la santé, la sécurité et la dignité du salarié.* »; de l'article 51 de la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* qui se lit comme suit : « *L'employeur doit prendre les mesures nécessaires pour protéger la santé et assurer la sécurité et l'intégrité physique du travailleur : (...)* »; de l'article 46 de la Charte des droits et des libertés qui se lit comme suit : « *toute personne qui travaille a droit, conformément à la loi, à des conditions de travail justes et raisonnables et qui respectent sa santé, sa sécurité et son intégrité physique.* » ou encore de l'article 4 de cette même loi qui se lit comme suit : « *toute personne a droit à la sauvegarde de sa dignité, de son honneur et de sa réputation.* »

⁵⁰ . Alliance de la fonction publique du Canada, *La violence au travail*. Politique de l'AFPC et document d'information, décembre 1994, p. 3.

acteurs à propos du harcèlement psychologique. C'est pourquoi on peut croire que le **harcèlement psychologique** en milieu de travail – ou la violence psychologique au travail – pourrait être appréhendé de la façon suivante :

- il comporte des actes susceptibles de s'inscrire dans un processus de gradation allant du plus insidieux au plus visible;
- il peut y avoir répétition de ces actes dont certains comportent un caractère de gravité; il se déroule le plus souvent sur une période de temps relativement longue;
- il porte atteinte à la dignité et/ou à l'intégrité de la personne;
- il touche plus particulièrement les personnes occupant des fonctions de travail généralement remplies par des femmes dans le secteur des services⁵¹ ;
- il peut avoir des effets tant sur la santé physique que sur la santé psychique de la victime – troubles du sommeil, fatigue, dépression, idées suicidaires, etc.
- il peut avoir des effets importants sur le fonctionnement même de l'organisation – baisse de productivité, de motivation au travail, roulement de personnel, etc.;
- il peut impliquer des coûts importants pour l'organisation;
- il peut être le fait du supérieur ou de la supérieure, d'une ou d'un collègue de

travail, de la clientèle desservie; le « *mobbing* » (violence collective contre quelqu'un) représentant un phénomène de violence particulier au travail;

- il est impossible d'identifier une seule cause à la violence au travail – rappelons que les travaux du CRI-VIFF ont permis de répertorier plus d'une quarantaine de causes de la violence au travail, causes qui ont été regroupées en cinq catégories de facteurs⁵², soit les facteurs individuels, interpersonnels, sociaux, organisationnels, et ceux reliés à l'environnement de travail;
- les victimes de violence psychologique utilisent des stratégies diversifiées pour faire face à ce phénomène; la solidarité des membres d'un milieu de travail représentant toutefois le moyen le plus efficace pour contrer ce type de comportement;
- la responsabilité particulière de l'employeur au regard d'un milieu de travail exempt de violence semble explicite; c'est d'autant plus important à considérer que d'après Hornstein, les relations avec les supérieurs représentent, il est utile de le rappeler, « *the factor that has the strongest impact on employees' well-being.* »⁵³
- une **démarche globale** est nécessaire pour contrer la violence au travail engageant l'ensemble des acteurs sociaux – patrons, syndicats, associations, gouvernements, organisations supra-étatiques, etc. –, démarche qui vise non seulement

⁵¹ . Pour la FTQ, les femmes sont davantage susceptibles que les hommes d'être victimes de la violence en milieu de travail à cause de la position hiérarchique subalterne qu'elles occupent. Information provenant du *Guide pratique pour prévenir la violence faite aux femmes*, 1993, p. 19.

⁵² . Rappelons que ceux-ci sont énumérés à l'Annexe 2.

⁵³ . H. Hornstein, *Brutal Bosses and Their prey. How to Identify and Overcome Abuse in the Workplace*, Riverhead Books, New York, 1996, p. 70.

à **prévenir** les incidents de violence mais également à **remédier** aux incidents qu'il a été impossible de prévenir.

- ➔ **En bref**, le harcèlement psychologique au travail représente donc un phénomène complexe susceptible d'**impacts** importants tant pour les victimes ou les témoins des incidents de violence que pour l'organisation elle-même, voire pour la société toute entière. Il s'agit d'un phénomène qui semble en croissance un peu partout dans le monde d'après l'étude de Chappell et Di Martino.

Les **causes** de la violence au travail semblent **multiples**. La voie de solution à privilégier paraît être celle de la **prévention**, tout en ne négligeant pas les aspects visant à **remédier** à des incidents de violence effectivement survenus.

Les **responsabilités** des **employeurs** sont loins d'être négligeables en matière de violence au travail, qu'il s'agisse d'une forme ou d'une autre de violence.

L'**ensemble** des **acteurs** sociaux est concerné par la lutte à la violence au travail et devrait **participer** aux efforts visant à apporter des **solutions** à ce problème sérieux. La violence au travail s'inscrit cependant dans un contexte susceptible d'expliquer, en partie à tout le moins, son occurrence. Celui-ci sera l'objet du prochain chapitre.

Le contexte de la hausse de la violence psychologique en milieu de travail

L' intérêt manifesté par un grand nombre d'acteurs en matière de violence, peu importe le type de manifestation, surgit dans un contexte qu'il semble pertinent d'examiner; d'autant que plusieurs des causes de la croissance observée de la violence en milieu de travail y paraissent liées.

Ce contexte est marqué par des changements importants liés tant au fonctionnement même des entreprises, qu'à celui du marché du travail. Les changements semblent considérables si bien que Laszlo et Langel considèrent, à cet égard, que « *depuis ces dernières années, la vitesse des changements s'est accélérée et leur amplitude s'est étendue au point que l'on peut parler de discontinuité et de rupture par rapport aux règles du jeu établies au fil du temps. Un nouveau paysage concurrentiel émerge, caractérisé par la complexité et la turbulence.* »⁵⁴ À cet égard,

⁵⁴ . C. Laszlo, J.-F. Langel, *L'économie du chaos*. Comment gérer la transformation permanente des entreprises dans des environnements complexes et instables, Paris, Éd. d'Organisation, 1998, p. 28. A. Grove va également dans ce sens dans un livre où il traite de son expérience dans une entreprise du secteur de l'informatique. Ce livre est intitulé *Seuls les paranoïaques survivent*, Paris, Village Mondial, 1997. Il y est expliqué que la conjoncture actuelle du marché amène souvent des changements « puissance 10 » qui obligent à bouleverser les façons de fonctionner, un tel changement devant être vu plutôt comme une « mutation », d'après Grove. Ces moments de changements sont alors appelés des **points d'inflexion stratégique**. Les développements susceptibles de devenir des points d'inflexion stratégique pourraient être plus facilement identifiés grâce à un débat large et intensif étant entendu que « *plus les problèmes posés sont complexes, plus il faudra impliquer de niveaux hiérarchiques dans la discussion, puisque les collabora-*

il faut se rappeler, avec Albert et Emery que « *fondamentalement, changer c'est apprendre.* »⁵⁵ Ces changements supposent, aussi bien de la part des employeurs que de celles des employés et des employées, des attitudes fort différentes de celles qui ont été décrites dans le premier chapitre où l'on a fait le point sur des milieux marqués par la violence psychologique au travail.

Les deux principales dimensions du contexte économique actuel seront, tour à tour, examinées dans le présent chapitre. On pourra observer que le contexte actuel peut réunir plusieurs **conditions** favorables à l'occurrence d'incidents de violence psychologique sans toutefois présumer qu'il y aura nécessairement violence psychologique.

De plus, considérant les responsabilités particulières des cadres au regard des milieux de travail et de sa qualité, leur rôle sera aussi abordé.

Enfin, le point de vue syndical sur la violence psychologique au travail sera mentionné compte tenu du lien possible avec certaines

teurs des divers services apportent au tour de table une personnalité, des connaissances et des points de vue totalement différents. Il convient même d'y faire participer des personnes externes à l'entreprise, clients ou partenaires, car non seulement leurs connaissances portent sur d'autres domaines, mais leurs intérêts ne sont pas nécessairement les vôtres. » p. 124. Ce qui suppose une certaine confiance entre les partenaires visés. Toutefois, une telle discussion large est profitable pour tous étant entendu qu'« *une entreprise ne peut réussir que si elle sert aussi les intérêts des autres parties.* » p. 125.

⁵⁵ . E. Albert, J.-L. Emery, *Le manager est un psy*, Paris, Éd. d'Organisation, p. 84. Les auteurs précisent également que le changement touche tout le monde au sein d'une organisation lorsqu'ils estiment que « *le changement passe par l'adaptation et le renouvellement des comportements des acteurs de l'entreprise.* » p. 80.

conditions de travail dont la surcharge de travail affectant un certain nombre de travailleurs et de travailleuses – celle-ci pouvant représenter une autre condition favorable à l'éclosion d'incidents de violence psychologique.

1. Les changements qui affectent le fonctionnement des entreprises

Plusieurs facteurs sont susceptibles d'influer sur le fonctionnement des entreprises. Est-il utile de rappeler d'abord que celles-ci doivent maintenant tenir compte de la perspective de mondialisation, qu'elles doivent maintenir une certaine compétitivité et que pour ce faire, un grand nombre d'entre elles se sont engagées dans des processus de rationalisation dont le « *downsizing* » (coupures d'effectifs). Nous traiterons brièvement de ces facteurs dans les sous-sections qui suivent.

• La mondialisation

Il semble opportun de rappeler que le concept de mondialisation⁵⁶ est entré en force dans les esprits. Du point de vue de Cohen, « *il symbolise notre époque, notre modernité. C'est lui qui nous contraint ou nous convainc d'accepter des évolutions parfois douloureuses, mais qui peuvent nous ouvrir de*

*nouveaux horizons*⁵⁷ ». L'internationalisation de la production est avancée⁵⁸, elle a été partiellement facilitée par l'expansion mondiale des capitaux⁵⁹ – certains évoquent même le « nomadisme » des capitaux – et par le fait d'une technologie de production à plus petite échelle qui permet ce genre de stratégie.

La mondialisation et la possibilité de délocalisation de la production des entreprises permet l'exercice de pressions en vue de la révision des normes du travail. La voie de la déréglementation du travail a récemment été examinée au Québec, elle a donné lieu au *Rapport du Groupe conseil sur l'allègement réglementaire* déposé au premier ministre du Québec en mai 1998.

• La recherche de compétitivité

Dans le contexte de la mondialisation, la vie des entreprises est marquée par la recherche de la compétitivité qui est elle-même liée à la productivité⁶⁰ dont une des conditions serait

⁵⁶ . Pour le Groupe de Lisbonne, « *la mondialisation se manifeste par deux phénomènes distincts : par sa portée et par son intensité. D'une part, elle s'entend d'un ensemble de processus qui englobent presque la terre entière ou se déroulent à l'échelle mondiale; le concept prend alors une connotation d'ordre spatial. D'autre part, elle suppose une intensification des degrés d'interaction, d'interconnexion ou d'interdépendance qui se jouent entre les États et les sociétés et qui constituent la communauté mondiale. L'extension du processus va donc de pair avec leur approfondissement. » Limites à la compétitivité. Vers un nouveau contrat mondial, Montréal, Boréal, 1995, p. 60.*

⁵⁷ . D. Cohen, « La mondialisation, un bouc émissaire? », *Problèmes économiques*, n° 2.544, 26 novembre 1997, p. 7.

⁵⁸ . R.P. Chaykowski, A. Giles, « La mondialisation, le travail et les relations industrielles », *Relations industrielles*, vol. 53, n° 1, 1998, pp. 13-23.

⁵⁹ . F. Chesnais, « La mondialisation du capital », *Le Monde diplomatique*, février 1995, p. 19. La mondialisation aurait renforcé les politiques de libéralisation et de déréglementation à outrance.

⁶⁰ . À cet égard, il convient de noter le lien entre la productivité et l'engagement organisationnel que Fabi, Martin et Valois évoquent dans leur article intitulé « L'engagement organisationnel : voie d'avenir de la mobilisation en milieu hospitalier » dans (sous la dir.) R. Laflamme, *Mobilisation et efficacité au travail*, AIPTLF, 9^e Congrès, Presses Inter Universitaires, 1998. Ils spécifient que celui-ci « *peut avoir des conséquences importantes sur toute la performance organi-*

de réagir vite et pour ce faire, de détenir la bonne information et d'assurer sa gestion⁶¹. Certains évoquent à cet égard l'importance de développer une « intelligence économique » qui, selon Bonnivard⁶², est devenue une ressource collective; le préalable de la mise en œuvre d'un tel système résidant dans l'implication des travailleurs et des travailleuses, la

motivation des dirigeants et la compréhension claire pour tous des enjeux et des nouvelles réalités de l'environnement.

Selon Petrella, la compétitivité est désormais plus qu'une modalité. Il estime qu'« elle a cessé de constituer un « moyen d'être » pour devenir l'objectif principal non seulement des entreprises mais aussi de l'État et de la société tout entière. »⁶³

La compétitivité d'un pays supposerait, pour certains, la réduction des coûts du travail, la défiscalisation des bas-salaires, la réduction des dépenses publiques, notamment celles liées à la protection et à la sécurité sociale, la poursuite des privatisations et de la déréglementation de l'économie⁶⁴. Des pratiques de

sationnelle et en particulier sur les problèmes de productivité. » n° 48.

M.-F. Hirigoyen évoque ainsi une influence possible du harcèlement psychologique sur son efficacité au travail et, par voie de conséquence, sur sa productivité : « Une personne harcelée ne peut pas être au maximum de son potentiel. Elle est inattentive, inefficace, et prête flanc aux critiques sur la qualité de son travail. Il est alors facile de s'en séparer pour incompétence ou faute professionnelle. » dans *Le harcèlement moral*. La violence perverse au quotidien, Paris, Syros, 1998, p. 59.

⁶¹ . S. Davis, C. Meyer, *Le paradigme du flou*. Vitesse, connectivité, immatérialité, Paris, Édition Village Mondial, 1998. D'autant que selon D. Latouche, « le savoir se mondialise ». Il est précisé un peu plus loin que « ***L'économie du Québec, comme celle de toutes les sociétés, a besoin de tous les savoirs du monde si elle veut prospérer.*** » tiré de *Politique québécoise de l'auto-route de l'information*. Étude préparatoire intitulée *Tous les savoirs du monde : l'info-route et l'emploi dans la nouvelle économie*, 4 septembre 1997.
Adresse Internet :
<http://www.mcc.gouv.qc.ca/cominfo/autorout/politique/latouche/chap1.htm>.

⁶² . D. Bonnivard, « L'intelligence économique révolutionne l'organisation des entreprises », *Problèmes économiques*, n° 2.571, 3 juin 1998, pp. 18-24. Bonnivard définit l'intelligence économique comme suit : « *L'idée de base de l'intelligence économique est simple : s'informer par tous les moyens, comprendre l'environnement pour agir, appréhender les stratégies des concurrents pour anticiper sur les marchés à venir et prendre les meilleures décisions dans un contexte qualifié de « guerre économique.* » » p. 18.

⁶³ . R. Petrella, « Malheur aux faibles et aux exclus. L'évangile de la compétitivité », *Le Monde diplomatique*, septembre 1991, p. 32. R. Morgan va aussi dans ce sens quand il souligne que « *l'idéologie dominante réside dans la compétitivité, l'excellence, le mythe du gagnant à tout prix et la fascination du monde des affaires. Le marché et les entreprises survivantes se proposent de devenir la nouvelle « providence.* » » dans « La « Société-providence », un nouveau contrat social? », *Le Chroniqueur*, vol. 3, n° 4, mai-juin 1996, p. 12. R. Laflamme va dans un sens analogue quand il avance qu'« *à l'égard du contexte économique actuel, les organisations ont de plus en plus d'exigences envers leurs travailleurs. Elles doivent, par tous les moyens, obtenir des résultats ou les améliorer. Demeurer compétitifs ou disparaître.* » tiré de « *Mobilisation ou manipulation?* » dans (sous la dir.) *Mobilisation et efficacité au travail*, AIPTLF, 9^e Congrès, Presses Inter Universitaires, 1998, p. 87. C. Dejours partage ce point de vue quand il estime que « *le nerf de la guerre, ce n'est pas l'équipement militaire ou le maniement des armes, c'est le développement de la compétitivité.* » tiré de *Souffrance en France*. La banalisation de l'injustice sociale, Paris, Seuil, 1998, p. 10.

⁶⁴ . R. Petrella, « Misère de l'économisme, dangers de la mondialisation. Litanies de Sainte Compétitivité », *Le Monde diplomatique*, février 1994, pp. 10-11.

travail plus souples assureraient, pour d'autres, une meilleure compétitivité⁶⁵ – la flexibilité concernant non seulement l'organisation de la production mais aussi les horaires de travail et la rémunération des travailleurs et des travailleuses.

La recherche de compétitivité exige aussi l'approfondissement des connaissances en vue d'assurer la plus grande qualité possible à la production de l'entreprise, ce qui suppose que l'on reconnaisse que la créativité humaine et l'initiative individuelle jouent un rôle important dans l'obtention d'avantages concurrentiels, plus encore que l'homogénéité et la conformité.

Dans ce contexte, on peut penser que la recherche de la compétitivité s'inscrit dans un cadre assez rapproché du marché, selon Hitt, Keats et De Marie qui estiment qu'« *in fact, the new competitive landscape may be closer to purely competitive markets (or at least hypercompetitive markets) than those experienced in the past. Firms have to create innovative products and services of high quality and at low prices to satisfy increasingly infomnet customers with distinct needs.* »⁶⁶

Cet aspect du fonctionnement des entreprises se situe en lien avec leur discours sur la **quête de l'excellence** qui représente maintenant un

vecteur de construction existentielle pour les individus et, également l'un des plus sûrs moyens pour l'entreprise d'assurer l'atteinte de ses objectifs – l'excellence est un concept dont la signification a évolué considérablement. Autrefois, l'excellence s'inscrivait dans la durée et dans l'être alors qu'aujourd'hui, elle s'exprime dans l'éphémère et dans le faire. Ainsi, du point de vue de Pauchant, « *à l'excellence d'antan qui se définissait comme la capacité de résistance et de permanence face au temps qui s'écoule, comme « ce qui émergeait du flux des années » a succédé une logique d'excellence radicalement opposée, marquée au sceau de technologie moderne de la production de masse et de la vitesse de communication.* »⁶⁷

Exceller, c'est, par conséquent, l'emporter sur les autres avec la précarité que cela implique, mais c'est aussi l'emporter sur soi-même⁶⁸. Ce qui n'est pas sans effet sur le **stress** vécu par chacun et chacune dans les milieux de travail en concourant à accroître leur **inquié-**

⁶⁵. Organisation internationale du travail, *La flexibilité du marché du travail accroît la productivité dans les industries de la construction mécanique et de l'électronique, mais représente un défi pour les travailleurs*, Communiqué de presse en date du 26 octobre 1998.

⁶⁶. M.A. Hitt, B.W. Keats, S. De Marie, « Navigating in the new competitive landscape : Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21^e century », *Academy of Management Executive*, 1998, vol.12, n° 4, p. 24.

⁶⁷. T. Pauchant et collaborateurs, *La Quête de sens. Gérer nos organisations pour la santé des personnes, de nos sociétés et de la nature*, Montréal, Collection Presses HEC, Québec-Amérique, 1996, pp. 106-107.

⁶⁸. Lipovetsky va également dans ce sens quand il avance que « *vaincre est devenu le but suprême, il faut gagner pour gagner, changer pour dominer le chaos environnant, innover ou périr, se mobiliser pour l'emporter dans la compétition internationale.* » tiré de *Le crépuscule du devoir*. L'éthique indolore des nouveaux temps démocratiques, Paris, Gallimard, 1992, pp. 184-185. F. Dubet et D. Martucelli vont dans un sens similaire quand ils estiment que « *le « culte de la performance » dépasse largement les seules compétences professionnelles au sens strict, pour devenir un pilier anthropologique des sociétés modernes, transformant le travail en une mise à l'épreuve de soi, en un « défi » établi et encadré par des organisations productives.* » tiré de *Dans quelle société vivons-nous?*, Paris, Seuil, 1998, p. 113.

tude par rapport à leur emploi et, par le fait même, représente vraisemblablement une condition favorable à l'éclosion d'incidents de violence psychologique.

- Le « *downsizing* »

Le « *downsizing* » a touché des centaines d'entreprises et des millions de travailleurs depuis la fin des années 1980⁶⁹. Il y a alors eu réduction de la force de travail permanente. Dans une telle perspective, il semble raisonnable de présumer que la charge de travail des personnes qui restent en place tend à s'accroître.

G. Levraut insiste sur les impacts potentiels de la rationalisation des effectifs dans les entreprises en soulignant la possibilité que celle-ci, par **l'augmentation** de la charge de travail et la **détérioration** des conditions de travail, favorise **l'éclatement** de la violence. Il note que « *les entreprises rationalisent, restructurent, réingénierient* ». *Elles poussent leurs employés à produire davantage, avec une plus grande qualité, pour demeurer compétitives et sauver peut-être les emplois qui restent. Elles demandent souvent à leurs employés de s'adapter à des conditions de travail qui vont souvent à l'encontre du bien-être de ces mêmes employés et augmentent leur niveau d'insatisfaction.*⁷⁰ »

⁶⁹ . R.J. Burke, « *Downsizing and Restructuring in Organizations: Research Findings and Lessons Learned – Introduction* », *Revue canadienne des sciences administratives*, décembre 1998, vol. 15, n° 4, pp. 297-299. T. H. Wagar va dans un sens analogue dans « *Exploring the Consequences of Workforce Reduction* », *Revue canadienne des sciences de l'administration*, 15(4), pp. 300-309. Il y précise qu'au Canada, environ 55 % des entreprises ont signalé une réduction moyenne de presque 16 % des effectifs de leur personnel sur une période de deux ans.

⁷⁰ . Extrait d'une communication intitulée « La violence au travail » donnée dans le cadre d'une journée sur le thème *La violence au travail. Vers la tolérance zéro*, Conférences

➔ **En bref**, les entreprises sont appelées à fonctionner dans un contexte extrêmement concurrentiel porteur d'effets majeurs sur leurs attentes vis-à-vis des travailleurs et des travailleuses – hausse de productivité, amélioration de la qualité, accroissement de la charge de travail⁷¹, etc. –, sur les conditions de travail offertes – flexibilisation des horaires de travail et augmentation du nombre d'heures de travail⁷², des systèmes de rémunération, précarisation de l'emploi, etc. – et même sur les milieux de travail.

2. Les transformations du marché du travail

Plusieurs facteurs peuvent influencer sur le travail, à savoir les nouvelles façons de gérer les ressources humaines, faisant davantage appel à la mobilisation des personnes, celles-ci étant basées sur la confiance, le travail d'équipe en vue d'assurer une plus grande qualité à la production des biens ou des services des organisations, le développement d'une économie du savoir fondée sur l'innovation et faisant appel à des personnels fortement scolarisés, la précarisation d'une proportion croissante des travailleurs et des travailleuses.

Insight Information Inc., Insight Press, Toronto, 16 avril 1996, p. 21.

⁷¹ . Est-il utile de rappeler les nombreux articles parus à ce sujet dans les journaux, notamment dans le cas du milieu de la santé et des services sociaux à l'hiver 1999?

⁷² . À titre d'indication à ce sujet, consulter A. Lipietz, *La société en sablier*, Paris, Éd. La Découverte, 1998, qui indique que « *pour maintenir simplement son niveau de vie de 1973, le travailleur américain doit travailler aujourd'hui 245 heures de plus par an (six semaines et demie).* » p. 33.

Les conditions actuelles de travail paraissent susceptibles d'induire un plus grand stress pour l'ensemble des acteurs, ce qui ne serait pas sans lien avec l'occurrence des incidents de violence au travail, notamment la violence psychologique. Enfin, des questions sur le sens même du travail commenceraient à émerger.

Ces différents facteurs seront maintenant considérés tour à tour.

- **La nouvelle gestion des ressources humaines**

Les exigences croissantes de productivité, nécessaires pour assurer la compétitivité des entreprises, supposent une **mobilisation** des travailleurs et des travailleuses – inséparable de la motivation –, celle-ci étant largement fondée sur la confiance entre les parties. Gérer par la **confiance** semble cependant relativement paradoxal considérant que la gestion tend à rejeter l'incertitude ou vise à la réduire, alors que la confiance l'accepte, voire en fait son fondement.

Pour Capet⁷³, les conséquences de la confiance seraient importantes tant pour les

salariés et les salariées que pour le patron ou l'entreprise en ce sens qu'elle favoriserait un fonctionnement harmonieux qui tendrait à faciliter l'atteinte de la productivité. Quinty va dans un sens similaire quand elle estime, dans un article récent, que « *nous travaillons mieux lorsque nous sommes bien traités et que nous sommes fiers de notre organisation.*⁷⁴ » ce qui semble assimilable à une confiance entre des partenaires.

Quant à Weiss, il identifie les quatre principaux facteurs d'un bon moral au travail, ce qui ne peut que se situer en lien avec la confiance, à savoir les facteurs suivants : « 1. *Satisfaction in the job itself.* 2. *Pride in the other employees.* 3. *Acceptance of pay scales and promotion opportunities.* 4. *A feeling of belonging to the company.*⁷⁵ ». Enfin, Weiss va dans un sens similaire à celui de Quinty quand il avance que « *empowerment builds trust.* » (p. 14)

Par ailleurs, si l'on se penche sur ce qu'implique la **mobilisation** des employés et des employées, il est possible de se rendre compte que celle-ci est associée à :

⁷³ . Capet fait certaines hypothèses quant aux conséquences de la confiance :

« 1) Pour les salariés qui font confiance, il y a réduction d'incertitude, possibilité de faire carrière en obtenant des avantages du patron ou en favorisant le développement de l'entreprise. Il y a un attachement affectif et une fierté du patron. Il y a également dépendance et soumission, voire une certaine passivité.

2) Pour le patron, la confiance est source de satisfaction, reconnaissance d'une situation de domination, relations chaleureuses, travail de direction facilité, possibilité de faire passer des objectifs.

3) Pour l'entreprise, la confiance est source d'efficacité dans la mesure où la confiance facilite les communications et réduit le nom-

bre d'objectifs, c'est-à-dire les causes de dépendance ou d'activités inutiles. Mais il y a des risques d'abus, d'irrationalité. » tiré de « *La confiance des salariés dans le patron* », *Économies et Sociétés*. Sciences de gestion, Série S.G., n° 8-9/1998, p. 161.

⁷⁴ . M. Quinty a pris cette position dans un article intitulé « On ne prend pas les mouches avec du vinaigre. Nous sommes attirés par les entreprises qui nous respectent, nous font confiance et nous paient bien. Voici 10 façons de conserver ses employés et 10 entreprises qui les ont comprises. » paru dans *Affaires plus* en janvier 1999, vol. 22, n° 1, p. 33.

⁷⁵ . W. H. Weiss, « *Employee involvement, commitment and cooperation : keys to successful supervision* », *Supervision*, nov. 1998, vol. 59, n° 11, p. 13.

- la **confiance** entre les acteurs considérant, en même temps que Laflamme⁷⁶, que « *mobiliser c'est permettre à ses partenaires d'exercer leur pouvoir.* », cet élément semblant d'autant plus important que de plus en plus, les travailleurs et les travailleuses doivent rendre compte de leurs performances⁷⁷;
- une **collaboration** active et dynamique considérant que « *mobiliser consiste ainsi à reconnaître le pouvoir des partenaires et à négocier des modalités acceptables pour eux.* »;
- une certaine reconnaissance d'une nécessaire **complémentarité** entre les partenaires et l'**acceptation** des initiatives des autres parties puisque « *mobiliser c'est permettre aux partenaires de prendre des initiatives en adoptant des règles du jeu communes permettant à ces derniers de refuser une mission. Mobiliser c'est reconnaître que les partenaires possè-*

dent du pouvoir, qu'il y a une réciprocité entre les décideurs. »;

- une **communication ouverte** entre les partenaires en vue d'une **transparence des objectifs** de chacun des partenaires et de l'organisation étant entendu que « *mobiliser c'est aussi une communication ouverte afin que chacun des partenaires puisse atteindre ses objectifs et, globalement, ceux de l'organisation.* » ;
- une **gestion réaliste** des équipes de travail et des conditions favorables à des comportements productifs puisque « *mobiliser, c'est fixer des attentes réalistes à ses collaborateurs, c'est créer des conditions, un environnement de travail qui facilitent l'émergence de comportements productifs.* »

Ce qui suppose non seulement un **respect des partenaires** de tous les niveaux hiérarchiques, mais également une **communication efficace** qui permettent la transmission de la vision des dirigeants à tous les membres de l'organisation. Ce qui semble s'opposer assez nettement à des comportements tels que ceux décrits dans le premier chapitre pour les cadres qui adoptent des stratégies de violence psychologique.

La mobilisation devrait aussi favoriser le développement du **sentiment d'appartenance**⁷⁸, ce dernier aurait un impact non négligeable sur le rendement au travail, les perspectives d'avenir en emploi, la présence au travail, la résistance au stress, l'estime de soi et l'ouverture au changement. Valois⁷⁹

⁷⁶ . R. Laflamme, « Mobilisation ou manipulation? » dans *Mobilisation et efficacité au travail* (sous la dir.) R. Laflamme, AIPTLF, Actes du 9^e Congrès, Presses Inter Universitaires, 1998, p. 94. La confiance semble d'autant plus importante que Sérieyx estime que « *dorénavant la complexité des situations oblige à faire de plus en plus confiance aux acteurs, là où ils se trouvent* » *Le big bang des organisations*, Paris, Calmann-Lévy, 1993, p. 23. D. Ettighoffer et G. Blanc notent le point de vue d'Alain Peyrefitte à propos de l'impact positif de la confiance. En effet, ce dernier estime que « *le premier effet bénéfique de la confiance est sa capacité créatrice.* » dans *Le syndrome de Chronos*, Paris, Dunod, 1998, p. 230.

⁷⁷ . D.M. Rousseau, « *Organizational Behavior in the New Organizational Era* », *Annu. Rev. Psychol.*, 1997, n^o 48, « *trust-based relations between workers and management appear to be increasingly critical as workers are held accountable for their performance across more dimensions* » p. 520.

⁷⁸ . P. Dubois, « Comment développer le sentiment d'appartenance du personnel », dans (sous la dir.) R. Laflamme, *Mobilisation et efficacité au travail*, AIPTLF, Actes du 9^e Congrès, Presses Inter Universitaires, 1998, pp. 29-34.

⁷⁹ . P. Valois, « Comment développer le sentiment d'appartenance du personnel », (sous

identifie ainsi les principaux facteurs responsables du développement du sentiment d'appartenance. Il s'agit, par ordre décroissant d'importance de :

- la perception de **respect** et de considération par l'employée ou l'employé et le cadre de la part de ses supérieurs;
- la perception que l'entreprise accorde beaucoup d'importance à la qualité et au service à la clientèle;
- une tâche et des responsabilités claires;
- une tâche stimulante;
- la **qualité de l'information** diffusée au personnel sur les orientations et sur les activités de l'entreprise;
- la perception d'efficacité administrative.

D'autres facteurs tels que l'image publique de l'entreprise, la rémunération ou la perception de la supervision n'auraient pas d'influence sur le sentiment d'appartenance.

On peut donc dire que la mobilisation ne peut se décréter d'en haut, à coup d'injonctions mobilisatrices et de valeurs communes. Le développement d'un sentiment d'appartenance, si l'on se fie aux facteurs énumérés plus haut, semble se situer dans une perspective **très différente** de celle prévalant dans les milieux où des incidents de violence psychologique ont pu être examinés dans le cadre des études ou des enquêtes dont les résultats ont été rapportés au premier chapitre. »

Enfin, la mobilisation reposerait sur l'**engagement organisationnel**, concept cerné pour le milieu hospitalier par Fabi, Martin et Valois comme « *l'intensité avec laquelle un*

*individu s'identifie et s'engage dans une organisation, ce qui se caractérise par une acceptation profonde des valeurs et des buts organisationnels, par la disposition à fournir des efforts considérables pour l'organisation et par un ferme désir de maintenir son appartenance à l'organisation.*⁸⁰ »; une telle notion, basée sur l'identification entre un individu et un milieu de travail et l'acceptation des valeurs et des buts poursuivis, s'appliquant vraisemblablement à d'autres milieux de travail, toutes choses étant égales par ailleurs. Il semble essentiel de souligner qu'une **gestion participative** où tous les acteurs sont considérés comme des partenaires, représente une **condition majeure** à l'engagement organisationnel. L'engagement organisationnel semble se concrétiser dans une optique fort différente de ce que laisse supposer un milieu de travail où des incidents de violence psychologique surviennent puisqu'il ne peut y avoir acceptation des valeurs et des buts poursuivis.

Certains auteurs manifestent quelques réserves par rapport aux volontés de mobilisation des entreprises en les présentant comme une « idéologie »; la gestion par l'idéologie selon Lipovetsky n'aurait des chances de succès et de dynamiser l'entreprise qu'à condition que celle-ci « *s'accompagne de restructurations adéquates de l'« infrastructure », que si un nouveau « pacte social » permet l'implication dans les processus concrets de décision.*⁸¹ ».

⁸⁰ . B. Fabi, Y. Martin, P. Valois, « L'engagement organisationnel : voie d'avenir de la mobilisation en milieu hospitalier » dans (sous la dir.) R. Laflamme, *Mobilisation et efficacité au travail*, AIPTLF, 9^e Congrès, Presses Inter Universitaires, 1998, n^o 48. R. Laflamme partage ce point de vue quand il indique que « *pour qu'il y ait mobilisation, les travailleurs doivent posséder un niveau d'engagement face à l'organisation et à ses objectifs.* » tiré de « *Mobilisation ou manipulation?* », p. 91, dans le même collectif.

⁸¹ . G. Lipovetsky, *Le crépuscule du devoir*. L'éthique indolore des nouveaux temps dé-

la dir.) R. Laflamme, *Mobilisation et efficacité au travail*, AIPTLF, 9^e Congrès, Presses Inter Universitaires, 1998, pp. 29-34.

Dans une telle optique, la mobilisation reposerait sur une certaine **démocratisation du travail** où les personnes seraient respectées de même que leur compétence et leur contribution appréciée. La démocratisation du travail suppose, dans une telle perspective, des milieux exempts de violence ou encore, des parties qui disposent de moyens pour contrer la violence au travail et qui s'engagent activement dans cette lutte.

En bref, si l'on se rappelle des diverses facettes du phénomène de violence psychologique en milieu de travail explicitées dans le premier chapitre, on ne peut que constater que la violence psychologique risque non seulement de nuire à la mobilisation des travailleurs et des travailleuses, condition importante à la productivité de l'organisation, mais encore qu'elle puisse même la faire disparaître; la mobilisation et la violence psychologique apparaissant comme des concepts antagoniques, voire mutuellement exclusifs, notamment en raison du fait qu'à la mobilisation est associée le respect et la confiance alors que la violence psychologique est liée à l'abus de pouvoir et au manque de respect.

• Une économie du savoir

Le traitement de l'information est devenu le moteur de l'économie qui, selon Petrella se dématérialise⁸².

mocratiques, Paris, Gallimard, 1992, p. 183. Celui-ci ajoute un peu plus loin à cet égard que « *la mobilisation reste un slogan creux sans une gestion tournée vers la reconnaissance du principe de responsabilité individuelle, sans ambition d'équité et de participation aux fruits de la croissance, sans écoute de la différence des hommes au travail.* » p. 195.

⁸² . R. Petrella, « Le retour des conquérants », *Le Monde diplomatique*, mai 1995, pp 20-21.

Il en est ainsi au Québec également où, le poids des emplois à contenu élevé de savoir⁸³ a augmenté, entre 1984 et 1996, de 24 % à 29 %. Camille Limoges, président du Conseil de la science et de la technologie, affirmait lors de la présentation des récents avis de son organisme devant des fonctionnaires du ministère de l'Éducation du Québec, le 26 janvier dernier, que le Québec est entré de plein pied dans ce type d'économie.

Pour leur part, Davis et Meyer emploient l'expression « **économie floue** » pour qualifier la nouvelle économie où « *la connaissance est une plus grande source de valeur que la terre ou les équipements, où votre savoir est plus important que vos possessions, où la réputation des gens avec lesquels vous traitez compte par-dessus tout* »⁸⁴, ils en concluent que « *le pouvoir se trouve aux mains de l'individu.* » Dans une telle optique, le véritable capital apparaît intangible – image de marque, relation avec le client, talents des collaborateurs et collaboratrices,

⁸³ . Conseil de la science et de la technologie, *Les emplois dans l'économie de l'innovation*. Document présenté au Comité de suivi des décisions du Sommet sur l'économie et l'emploi, 15 juin 1998, p. 7. Voir aussi *L'entreprise innovante au Québec : les clés du succès*, Québec, 1998. Les données de l'étude de S. Carpentier intitulée *L'économie du savoir 1984-1997*, Direction de l'analyse de la conjoncture industrielle, Direction générale de l'analyse économique, ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie, novembre 1998, vont dans un sens similaire, il y est affirmé que cette classe d'industries « *a été responsable de près de 50 % de la création nette d'emplois. La contribution des autres classes à la création d'emplois est, toutes proportions gardées, plus réduite (32 % dans le niveau de savoir moyen et 20 % dans le niveau de faible savoir.* » p. 4.

⁸⁴ . S.Davis, C. Meyer, *Le paradigme du flou. Vitesse, connectivité, immatérialité*, Paris, Éd. Village Mondial, 1998, p. 153.

expérience cristallisée sous forme de systèmes et de processus.

Dans un tel type d'économie, les employées et les employés sont appelés à manipuler de l'information et des symboles – le travail devenant alors plus réflexif, plus abstrait –; ils peuvent être davantage **responsabilisés** et **participer** aux prises de décision concernant l'organisation et l'exécution du travail; ils détiennent une masse d'informations nécessaires à la performance de l'entreprise; ils doivent savoir travailler ensemble, à la fois à l'intérieur d'équipes de travail ainsi qu'avec d'autres équipes.

La façon de mettre les travailleurs et les travailleuses à contribution est de les **mobiliser** en leur confiant des **responsabilités** additionnelles, la **confiance** entre les parties semble alors indispensable⁸⁵.

La **formation** de tous les membres du personnel s'avère de plus en plus essentielle dans des entreprises de la nouvelle économie. Rappelons, dans cette perspective, l'importance primordiale de la formation continue et du développement professionnel pour Albert et Emery pour qui « *l'employabilité est au travail ce que la prévention est à la santé.* »⁸⁶ Ce qui suppose la possibilité de réaliser divers types d'apprentissage.

Pauchant⁸⁷ distingue plusieurs types d'apprentissage susceptibles d'être réalisés dans

des entreprises de la nouvelle économie, entreprises qui valorisent l'innovation, soit les suivants :

- l'apprentissage **compétitif** mis au service de la survie ou de la pérennité de l'entreprise et utilisé afin d'accroître la compétitivité d'une entreprise;
- l'apprentissage **organisationnel** réalisé en raison de la nécessité du changement et de la transformation des organisations dans un monde en évolution;
- l'apprentissage **systémique** visant à favoriser des synergies positives entre les parties au sein de l'entreprise elle-même et, avec la communauté environnante. Pauchant précise le sens de l'apprentissage systémique de la façon suivante : « *si dans cette perspective, les auteurs utilisent l'apprentissage afin de rendre des entreprises plus performantes, ils sont aussi conscients des effets pervers de la compétitivité et de la productivité à outrance. Ces auteurs tentent de faciliter des apprentissages systémiques afin de développer des relations plus saines entre les personnes, les organisations, la société et la nature.* » (p. 188)

L'**innovation** est maintenant la clé de l'efficacité productive, ce qui est étroitement lié à l'acquisition de **nouvelles compétences** et de nouveaux **savoirs** si bien que l'on peut dire, avec Sue, qu'« *aujourd'hui produire de nouveaux savoirs et de nouvelles compétences est devenu la clé de l'efficacité productive. C'est pourquoi le milieu professionnel accorde une telle place à la notion de compétence. Compétence qui prend le pas sur la notion plus classique de qualification*

⁸⁵ . C'est un point de vue qu'avance D. Latouche dans son étude préparatoire à la Politique québécoise de l'autoroute de l'information intitulée *Tous les savoirs du monde : l'information et l'emploi dans la nouvelle économie*, 4 septembre 1997.

⁸⁶ . E. Albert, J.-L. Emery, *Le manager est un psy*, Paris, Éd. d'Organisation, 1998, p. 32.

⁸⁷ . T.C. Pauchant, « L'entreprise apprenante et l'apprentissage systémique – quand le travail génère des sous et du sens », dans (sous la dir.) R. Laflamme, *Mobilisation et*

efficacité au travail, AIPTLF, 9^e Congrès, 1998, p. 187 et ss.

et souligne la profonde transformation du travail.⁸⁸»

Enfin, l'innovation découlant du fonctionnement de l'économie du savoir suppose que l'on puisse **expérimenter** et, par conséquent, risquer de faire des **erreurs**. Il faut aussi que l'on puisse parler des essais et des erreurs sans crainte d'être jugé incompetent, ce qui exige une grande **ouverture d'esprit** de la part de tous les partenaires ainsi que la reconnaissance de la recherche commune de moyens pour répondre plus adéquatement aux exigences de la nouveauté.

Une telle attitude fondée sur le **respect des personnes**, une **communication** claire et la **confiance entre les partenaires**, semble se démarquer fortement de celle caractérisant les milieux de travail où survient la violence psychologique, ce qui a été décrit au premier chapitre; celle-ci pouvant, par conséquent, nuire grandement à l'atteinte des objectifs de l'organisation si les dirigeants ne consacraient pas les efforts nécessaires pour la contrer.

- **La précarisation de plus en plus grande du travail⁸⁹**

L'emploi salarié à temps plein sera surpassé par le travail atypique dans moins de vingt ans d'après Normand⁹⁰ qui évoque ainsi les

⁸⁹. Selon la Fédération nationale des enseignantes et des enseignants du Québec, la « *précarisation constitue une dimension structurelle de la réorganisation du marché du travail, elle réfère à la fragmentation des emplois réguliers surtout dans les services où on recrute une main-d'œuvre d'appoint sans assurer quelque forme de sécurité que ce soit. La précarisation correspond souvent à une détérioration générale dans un milieu [...]. C'est l'aspect de la fragmentation du travail et de la réorganisation de la production dans un secteur donné d'activités qu'il faut retenir ici comme éléments structurels.* » dans **La précarité dans l'enseignement**, Actes du colloque tenu à Montréal, novembre 1994, p. 17. Appay va dans un sens analogue quand elle circonscrit le processus de précarisation comme « *une mise en précarité qui résulte des restructurations productives. Celles-ci sont fondées sur des dynamiques d'externalisation du travail où la concentration et l'atomisation ne sont plus contradictoires.* » tiré de « *Précarisation sociale et restructurations productives* » dans (sous la dir.) B. Appay, A. Thébaud-Mony, *Précarisation sociale, travail et santé*, Paris, CNRS, Institut de recherche sur les sociétés contemporaines, 1997, p. 533.

⁹⁰. F. Normand, « Une étude du ministère du Travail met en relief l'implacable progression du travail atypique. Vers un monde du travail précaire. Si la tendance se maintient, l'emploi à temps plein ne sera plus la norme en 2017 », *Le Devoir*, 27 juin 1998, p. C1. Les données présentées par L.-F. Dagenais dans « *Nouvelles formes du travail : quelle est l'ampleur du phénomène?* », communication incluse dans *Nouvelles formes du travail : Les droits ont-ils un avenir?* Actes du 2^e Forum Droits et libertés tenu à Montréal le 10 décembre 1997, novembre 1998, vont dans un sens analogue; elle a observé la forte croissance des travailleurs à temps partiel, plus de 100 %, la croissance extrêmement forte des travailleurs salariés à temps partiel non choisis, plus de 500 %, le fait que le nombre de travailleurs indépen-

⁸⁸. R. Sue, *La richesse des hommes. Vers l'économie quaternaire*, Paris, Éd. Odile Jacob, 1997, p. 87. Il convient de souligner que les compétences débordent largement le cadre de la qualification. Elles recouvrent l'ensemble des savoirs, savoir-faire, savoir-être particuliers à une personne.

conclusions de l'étude réalisée sur le sujet par le ministère du Travail et rendue publique, en mai 1998, dans la revue *Le Marché du travail*.

L'emploi atypique est souvent associé à la précarité. Il s'agit là d'un concept à dimensions multiples qu'il conviendrait de spécifier :

- « • l'incertitude quant à la durée du travail ou de l'emploi;
- la faiblesse ou l'absence de contrôle sur l'organisation du travail;
- la faiblesse ou l'absence relative de protection sociale (avantages sociaux, convention collective, normes minimales de travail, Code du travail);
- la faiblesse de la rémunération dans un contexte social donné.⁹¹ »

dants a doublé en vingt ans par rapport à une faible croissance des travailleurs salariés à temps plein, soit 5,9 % (p. 26).

⁹¹. F. Landry avec la collaboration de L. Gauthier, *La précarité d'emploi au Québec*, Bureau de la condition féminine, Direction générale des politiques et des programmes, ministère de la Main-d'œuvre, de la Sécurité du revenu et de la Formation professionnelle, 9 mars 1993, p. 19. Soulignons que J. Prévost identifie des dimensions similaires à la précarité d'emploi dans *Précarité d'emploi et santé mentale*. Revue de littérature, Équipe de recherche sur les impacts sociaux et psychologiques du travail, Centre de santé publique du Québec, 1997, p. 13. R. Sue associe, pour sa part, la rétraction du salariat à l'insécurité, la dépendance, la précarité et, bien souvent, la pauvreté. Dans *La richesse des hommes. Vers l'économie quaternaire*, Paris, Éditions Odile Jacob, 1997. D. Ettighoffer et G. Blanc font de même à toutes fins pratiques dans *Le syndrome de Chronos*, Paris, Dunod, 1998, p. 53.

La précarité d'emploi est grandement liée à l'**incertitude** quant à l'avenir de l'emploi⁹² qui, pour sa part, est associée à des degrés élevés d'**anxiété** et de **dépression** – à titre d'indication au regard de l'impact de la précarité d'emploi sur la santé mentale, Prévost relève que « 31 % des personnes qui ont connu au moins une interruption d'emploi au cours de l'année présentent un indice de détresse psychologique élevé alors que cette proportion est de 25 % chez celles qui ont travaillé toute l'année. » (p. 29); elle indique également que la perte de revenu découlant du chômage représente un facteur supplémentaire de stress qui agirait négativement sur la santé mentale (p. 31). La précarité d'emploi représente un facteur qui accroît la **vulnérabilité** des personnes aux **comportements** liés à la **violence psychologique** – rappelons que ceux-ci ont été énumérés au premier chapitre, que ce soit dans le cadre des études réalisées ou des enquêtes produites par les organisations syndicales.

La précarité d'emploi est également associée au chômage ou au sous-emploi – l'OIT indique, dans son *Rapport sur l'emploi dans le monde 1998-99*, qu'environ le tiers de la population active du monde est sans emploi ou sous-employer (il s'agirait dans ce cas de 750 à 900 millions de personnes)⁹³. Ce qui n'est pas sans impact sur les travailleuses et les travailleurs permanents et leurs conditions

⁹². D'après S. E. Taylor et R. L. Repetti, l'incertitude quant à l'emploi ainsi que le chômage sont associés avec un certain nombre d'impacts sur la santé physique et mentale. Tiré de « *Health Psychology : What is an Unhealthy Environment and How Does It Get Under the Skin?* », *Annual Review of Psychology*, 1997, n° 48, pp. 411-447.

⁹³. Organisation internationale du travail, *Rapport sur l'Emploi dans le Monde 1998-99. La crise financière entraînera une forte montée du chômage dans le monde*, Communiqué de presse en date du 24 septembre 1998 diffusé à Genève et à Washington.

de travail dont la **progression** serait fortement **ralentie** sinon **stoppée**. Michie souligne à cet égard que « *c'est le nombre élevé des sans-travail qui permet d'obliger les salariés à accepter des emplois précaires et mal rémunérés, emplois qu'ils quitteront à la première occasion.* »⁹⁴

Enfin, il faut rappeler le lien entre la précarité d'emploi et la pauvreté. Le Conseil économique du Canada indiquait, dans une étude de 1992, que « *la précarité de l'emploi fut un élément déterminant de la diminution du revenu réel des familles et, par conséquent, de l'augmentation du nombre de familles pauvres.* »⁹⁵ Ce qui n'est pas sans lien avec l'inquiétude en matière d'emploi ainsi

qu'avec la vulnérabilité aux comportements liée avec la violence psychologique.

Également, la précarité d'emploi peut amener à questionner la motivation des travailleurs et des travailleuses ou encore leur sens d'appartenance à un milieu de travail⁹⁶. La motivation se construit sur une longue durée, elle évolue peu à peu. En l'absence d'un engagement clair de la part de l'entreprise, on peut vraisemblablement s'interroger sur les réelles modalités d'implication des salariés et des salariées?

Aussi, la précarité serait, soulignons-le, l'une des caractéristiques majeures du travail féminin⁹⁷, du point de vue de Appay. La précarité

⁹⁴ . J. Michie, « Quand les bas-salaires nuisent... à la compétitivité », *Le Monde diplomatique*, septembre 1995, pp. 20-21.

C. Dejours va également dans ce sens quand il estime que la précarité a des conséquences majeures sur le vécu et le comportement de ceux qui travaillent, il note qu'« *en définitive, c'est leur emploi qui est précarisé par le recours possible aux emplois précaires pour les remplacer, et aux licenciements pour le moindre écart (il n'y a presque plus d'absentéisme, les opérateurs continuent à travailler même lorsqu'ils sont malades, tant qu'ils en sont capables).* » tiré de *Souffrance en France*. La banalisation de l'injustice sociale, Paris, Seuil, 1998, p. 59. Les effets de la précarisation seraient, selon Dejours, l'intensification du travail et l'augmentation de la souffrance subjective, la neutralisation de la mobilisation contre la souffrance, contre la domination, l'adoption de la stratégie défensive du silence, de la cécité et de la surdité – il y a déni de la souffrance des autres et silence sur la sienne propre –, l'individualisme, le chacun pour soi (p. 59).

⁹⁵ . Citation provenant d'un article de S. Zouali, « Incidences de la conjoncture sur la pauvreté et les revenus au Québec et au Canada », *Le marché du travail*, décembre 1992, vol. 13, n° 12, p. 74.

⁹⁶ . Il s'agit là de l'un des éléments du mémoire de M. Lacasse présenté le 24 mai 1995 à Drummondville, à la Commission des états généraux sur l'éducation et intitulé *La précarité*. A.-L. Champagne rapporte, dans « Employé brisé? Appelez le réparateur », *Le Soleil. Regards vers le futur*, n° 2, février 1999, une question que se pose une psychologue du travail, Colette Verret sur le discours des organisations à cet égard en faisant ressortir la double contrainte : « *Les organisations n'offrent plus de sécurité d'emploi, mais veulent la fidélité de leurs employés.* »

⁹⁷ . B. Appay, « Précarisation sociale et restructurations productives », dans B. Appay, A. Thébaud-Mony (sous la dir.) *Précarisation sociale, travail et santé*, CNRS, Institut de recherche sur les sociétés contemporaines, Paris, 1997, p. 516. Appay souligne, dans un autre article de la même publication intitulé « Contrôle social et flexibilité » que « *les marges de manœuvre de négociation pour le salarié sont réduites soit à l'obligation d'accepter les modifications « proposées » par l'employeur, soit à la liberté de perdre son emploi.* » p. 180. À titre d'exemple, pour le Conseil permanent de la jeunesse, le revenu moyen des jeunes femmes de 25 à 29 ans est, en moyenne, de 4 815 \$ inférieur à celui des jeunes hommes. Information provenant du communiqué de presse du 5 mars 1999 intitulé *Journée internationale des femmes : la jeune génération doit prendre le flambeau.*

serait porteuse d'impacts non négligeables sur les trajectoires professionnelles des individus, la précarité représenterait « *un avenir qui individualise et met sous pression celles et ceux qui ne sont pas encore exclus, par l'intermédiaire de transformations qui les rendent responsables de leur propre corvéabilité et ceci ne concerne pas seulement les segments les plus dominés de la force de travail.* » (p. 519)

Considérant la vulnérabilité plus grande des personnes précaires sur le marché du travail, il semble raisonnable de présumer que celles-ci pourraient davantage que les autres travailleurs et travailleuses faire l'objet d'une violence au travail qui serait, si l'on se rappelle les observations des études examinées dans le premier chapitre, plus visible et plus soutenue.

• Le travail d'équipe

Étant donné les changements brusques et rapides auxquelles les entreprises sont maintenant exposées, le travail d'équipe – ou travail collectif – est vu comme une réponse adaptée à un tel contexte ainsi qu'une opportunité pour le déploiement de l'innovation⁹⁸.

À titre d'indication supplémentaire sur le sujet, au sein de la fonction publique québécoise et selon le SFPQ, « *près de 60 % des emplois à statut précaire sont occupés par des femmes.* » tiré de *La violence faite aux femmes en milieu de travail. Tolérance zéro!*, 1995, p. 9.

⁹⁸ . Tiré de F. Coat, J.-C. Courbon, J. Trahand, *Le Travail en Groupe à l'Âge des Réseaux*, Paris, Économica, 1998. Ce point de vue est partagé par le Groupe consultatif du secteur privé sur le gouvernement d'entreprise qui estime que « *la performance des entreprises repose sur un travail d'équipe.* » tiré de *Le gouvernement d'entreprise. Améliorer la compétitivité des entreprises et faciliter leur accès aux marchés financiers mondiaux*, Rapport à l'OCDE, avril 1998, p. 80. R. Laflamme partage un tel point de vue puisqu'il mentionne que « *les entrepri-*

Dans un tel cadre, les échanges engendrés par la coopération entre les acteurs concernés semble représenter la voie privilégiée pour faire face à la conjoncture. D'autant que la complexité et le dynamisme de l'environnement concurrentiel requièrent une collaboration active d'un grand nombre de partenaires en vue de résoudre les problèmes, de même que la coopération pour partager les ressources et la mise en œuvre collective des décisions⁹⁹.

Rappelons d'abord que le travail collectif réfère aux modalités de gestion qui s'effectuent dans l'axe horizontal du processus de production. Le travail collectif peut prendre des formes variées en fonction des objectifs poursuivis. Celles-ci peuvent être les suivantes :

- la **coopération**, les opérateurs travaillant ensemble sur le même objet ou sur un objet de travail qui leur est proche;
- la **collaboration**, les formes de coopération se situent alors à une échelle plus large en termes d'unités de travail et

ses qui réussissent le mieux sont celles qui savent convertir l'énergie individuelle en énergie collective et l'énergie collective en atmosphère intense où les énergies individuelles sont exploitées et développées avec ardeur et avec passion, d'où la synergie. » tiré de « *Mobilisation ou manipulation?* » dans (sous la dir.) R. Laflamme, *Mobilisation et efficacité au travail*, AIPTLF, 9^e Congrès, Presses Inter Universitaires, 1998, p. 91. D. Ettighoffer et G. Blanc vont également dans ce sens quand ils affirment que « *La productivité du travail moderne dépend de la qualité des interactions sociales associées aux processus de conception, de fabrication et de commercialisation.* » dans *Le syndrome de Chronos*, Paris, Dunod, 1998, p. 85.

⁹⁹ . S. Goshal, C. Bartlett, *L'entreprise individualisée*. Une nouvelle logique du management, Paris, Éditions MAXIMA, Collection Institut du management d'EDF et de GDF, 1998.

d'espaces géographiques. La collaboration résulte de stratégies qui se construisent sur le terrain, sur la base d'une relation de confiance mutuelle et d'une connaissance du travail de l'autre;

- la **coordination** qui est la planification et l'organisation temporelle des activités, ce qui implique un ordonnancement de comportements, d'actions et/ou de décisions, qui se fait en termes d'unités temporelles, plutôt que d'unités de tâches élémentaires;
- la **concertation** qui apparaît comme un instrument de la coopération et de la collaboration en vue de la confrontation, de l'ajustement des points de vue ou de la négociation des perspectives, des choix techniques et/ou temporels entre différents acteurs. Soulignons, dans ce dernier cas, que « *plus les acteurs impliqués dans un processus de travail partagent un référentiel commun et plus la concertation, explicite ou implicite, aboutit à un accord commun; mais plus ce partage est partiel plus la concertation aboutit à une négociation.* »¹⁰⁰

Le travail en équipe est fondé sur la **participation** de ses membres, celle-ci se caractérisant par leur degré d'**implication** et d'**engagement** qui se manifeste par une concentration importante des énergies sur les objectifs collectifs.

Pour assurer la **cohésion des efforts** de chacun au sein d'une équipe et, par conséquent, qu'il n'y ait pas divergence, la **coopération** s'avère nécessaire; celle-ci reposant sur la **confiance** – Charreaux le souligne en notant que « *toute coopération, y*

compris sous la forme la plus simple de l'échange marchand [...] implique nécessairement l'intervention de la confiance en raison de l'incomplétude des contrats et des failles inévitables des mécanismes hiérarchiques. »¹⁰¹

Pour Lipovetsky, le fonctionnement en équipe permet de concilier l'exigence collective de **mobiliser** les personnes avec les aspirations des individus à la **responsabilité**.

Ce contexte spécifique de travail doit mener à la construction de **compétences collectives**¹⁰² qui, elles-mêmes, supposent **solidarité** et **convivialité**.

¹⁰¹ . G. Charreaux, « Le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises », *Économies et Sociétés*, Sciences de gestion, S. G., n^{os} 8-9/1998, p. 51.

¹⁰² . P. Charpentier, « L'implication des acteurs dans la conduite du changement », *Management et Organisation des entreprises*, Cahiers français, n^o 287, pp. 71-72. Les compétences collectives seraient considérées comme un facteur clé de réussite des nouvelles organisations fondées sur les coopérations et les apprentissages collectifs. Toutefois, il semble qu'il pourrait y avoir du « **social loafing** » – situation qui se caractérise par le fait que la performance collective est inférieure à la somme des performances individuelles – si un membre d'une équipe considérait que sa participation personnelle n'est ni identifiable, ni valorisée par l'instance chargée de l'évaluation du travail et qu'il est persuadé que sa contribution n'a pas d'influence sur le produit fini. Pour des informations additionnelles, il faudrait consulter D. Chartier, « Les facteurs psychologiques de la démotivation. Quelques pistes de remédiation », *Éducation permanente*, n^o 136/1998-3, pp. 47-56. Pour Albert et Emery, cette tendance à l'évaluation individuelle des résultats obtenus privilégie l'individualisme aux dépens du travail en équipe dans *Le manager est un psy*, Paris, Éd. d'Organisation, 1998, n^o 48 et ss. Ils spécifient, un peu plus loin, que « *l'esprit d'équipe s'atténue proportionnellement à l'importance accordée à l'évaluation des performances*

¹⁰⁰ . C. De la Garza, « Le travail collectif en tant qu'activité de régulation », *Performances humaines & Techniques*, septembre-octobre 1998, n^o 96, p. 25.

Toutefois, il renvoie à une interrogation sur la possibilité de **l'évaluation** de telles compétences alors que les systèmes d'évaluation des qualifications restent **individuels** – de même que les systèmes de rétribution qui ont tendance à ne reconnaître que les mérites de chacun¹⁰³ – ainsi qu'à des questionnements en termes de gestion des ressources humaines, dans le contexte socio-économique actuel où l'on a recours de plus en plus à des personnes à statut précaire dans une logique de flexibilité de la production, du juste-à-temps et où on envisage un aménagement de la réduction du temps de travail. Notons, dans cette veine, qu'Appay¹⁰⁴ semble s'interroger sur les impacts de la précarisation productive au regard de la construction de collectifs de travail stables nécessaires afin de socialiser les pratiques et les savoirs pour résoudre les aléas de la production. L'importance croissante du travail d'équipe au regard de la productivité des entreprises et, par contre, l'évaluation individuelle des contributions respectives représente, vraisemblablement, une autre condition à l'occurrence d'incidents de violence psychologique, que ce soit par les collègues de travail ou par le supérieur ou la supérieure d'un travailleur ou d'une travailleuse.

individuelles. » (p. 156) alors que « *le développement des équipes et de leurs possibilités d'adaptation dépendent des synergies qu'elles sont capables de construire.* » (p. 174)

¹⁰³ . Groupe consultatif du secteur privé sur le gouvernement d'entreprise, *Le gouvernement d'entreprise*. Améliorer la compétitivité des entreprises et faciliter leur accès aux marchés financiers mondiaux, Rapport à l'OCDE, avril 1998, p. 91.

¹⁰⁴ . B. Appay, « Précarisation sociale et restructurations productives », dans (sous la dir.) B. Appay, A. Thébaud-Mony, *Précarisation sociale, travail et santé*, Paris, CNRS, Institut de recherche sur les sociétés contemporaines, 1997, pp. 509-553.

• Une résultante des conditions de travail, le stress

C'est le stress qui fournit à l'organisme l'énergie nécessaire pour établir ses limites ou s'adapter. Le stress apparaît, dans une telle optique, comme un élément positif de développement personnel et professionnel.

Plusieurs facteurs liés au travail seraient susceptibles d'induire un stress élevé à l'heure actuelle qui ne sont pas sans lien avec l'occurrence d'incidents de violence psychologique au travail si l'on se réfère au premier chapitre. Drolet¹⁰⁵ en a identifié un certain nombre, soit :

- les valeurs non partagées de l'entreprise;
- les règlements et la hiérarchie rigides;
- la mobilité excessive ou insuffisante;
- la compétition interpersonnelle intense;
- l'anonymat (l'absence de signification de la tâche);
- l'absence d'autorité claire;
- des rapports hiérarchiques perturbés;
- des rapports interpersonnels conflictuels;

¹⁰⁵ . C.R. Drolet, Le stress et le burn-out : lésions professionnelles? Colloque de droit du travail : *L'intrusion dans la vie privée des employés. Enjeux et limites*, Lavery, de Billy, Québec, 22 septembre 1995, p. 2. À titre d'exemple de facteur de stress, D. Ettighoffer et G. Blanc évoquent, dans *Le syndrome de Chronos*, Paris, Dunod, 1998, que « *le découpage horaire journalier n'est plus suffisamment adapté à la fatigue nerveuse engendrée par des projets qui imposent de façon plus ou moins sournoise des semaines de 60 heures.* » p. 31.

- une absence de participation aux décisions;
- le manque de soutien;
- des réseaux de communication et d'information inefficaces;
- des coupures budgétaires;
- des réorganisations fréquentes, brusques;
- le sexisme, le racisme;
- la violence au travail;
- le travail répétitif et monotone;
- la surcharge de travail;
- des clientèles difficiles;
- les conditions salariales;
- la discipline sous toutes ses formes.

Le stress est lié aux capacités d'**adaptation** de la personne face aux stimuli du monde extérieur ou intérieur. Ce qui suppose que les individus développent la capacité de faire face aux émotions générées par ces stimuli, d'où qu'ils proviennent – étant entendu, en même temps qu'Albert et Emery, que « *chaque situation de stress induit une charge émotionnelle.* »; ceux-ci précisant également qu'« *apprendre à faire face au stress consiste à identifier cette émotion et à la gérer.* »¹⁰⁶

Rappelons que l'une des plus grandes difficultés en situation de stress serait de résister à l'envie d'agir tout de suite; l'action pouvant être vu comme un moyen d'atténuer la charge émotionnelle générée par le stress.

Considérant les changements rapides, voire brusques qui affectent le fonctionnement des organisations ainsi que les conséquences qui sont susceptibles d'en découler, il semble pertinent de croire qu'un stress élevé – un stress qui inhibe l'action – puisse toucher un grand nombre de personnes dans les milieux de travail. Ce qui serait susceptible d'impacts importants sur le développement des organisations. De plus, il y aurait sans doute lieu de se demander si le stress ne représente pas un facteur de grande importance dans l'éventuelle éclosion d'incidents de violence psychologique – le stress pouvant être alors considéré comme un facteur « catalyseur » de la violence psychologique en milieu de travail? Cela semble vraisemblable, à première vue.

Le stress ne représente pas toujours une valeur positive. Le stress est considéré comme **non rentable** à certaines conditions décrites ainsi par Hogue « *lorsque l'individu, face à la frustration qu'il expérimente, face à son agressivité due au stimulus perçu ou à un train de stimuli accumulés, se cantonne dans ce qu'il identifie comme des certitudes et s'enferme dans une position de défense. Il attribue généralement aux événements et aux autres la responsabilité de ce qui lui arrive. Ces derniers sont la cause et il en subit les effets. Cette personne utilise tantôt la projection, tantôt le refoulement et parfois même la négation. Ses mécanismes de défense opèrent à plein régime : il faut que ce soit l'autre ou l'environnement, et ce, quoi qu'il arrive.* »¹⁰⁷; ces conditions tournant autour d'une certaine **résistance** au changement provenant, en partie au moins, du sentiment d'un **manque de maîtrise** de sa pratique professionnelle qui amène à se replier sur des « recettes » connues.

¹⁰⁶ . E. Albert, J.-L. Emery, *Le manager est un psy*, Paris, Éd. d'Organisation, 1998, p. 56.

¹⁰⁷ . J.-P. Hogue, *La puissance du stress. Une valeur ajoutée*, Montréal, Presses Inter Universitaires, Presses HEC, 1997, p. 113.

Pour que le stress soit considéré comme une **valeur de dépassement**, il doit être possible d'investir de l'énergie pour faire les **apprentissages** nécessaires pour accepter et apprécier ce qui se déroule autour de soi. L'organisation doit donc apporter le **soutien nécessaire** à ses employées et ses employés en vue de favoriser l'adaptation au changement.

On a déjà vu que dans les milieux de travail où de la violence psychologique survient, un tel soutien professionnel n'est souvent pas disponible et que, fréquemment, il s'avère très difficile, voire impossible de faire « sereinement » les apprentissages liés aux changements décidés.

On peut également s'interroger sur la nature du stress qui risque d'affecter des organisations qui subissent des changements plutôt qu'elles ne les initient, sur des individus qui, dans un grand nombre de cas, sont appelés à travailler alors qu'ils ignorent ou ne comprennent pas vraiment la vision ou l'orientation de l'organisation au sein de laquelle ils travaillent.

Les entreprises fonctionnent maintenant dans un contexte qui comporte plusieurs causes de stress.

Levrault cerne, pour sa part, cinq causes de stress organisationnel susceptibles de mener à la violence sous toutes ses formes possibles, à savoir :

- les processus inadéquats de décision;
- les surcharges de travail ou la sous-utilisation des compétences;
- les conflits de rôles;
- le manque de soutien professionnel.

- **le manque de leadership des gestionnaires**¹⁰⁸.

Ce ne serait pas sans avoir de répercussions sur l'occurrence d'incidents de violence au travail, notamment la violence psychologique, voire sur la visibilité et/ou l'intensité de tels incidents.

Cela semble d'autant plus important à prendre en considération que l'impact du stress au travail peut s'avérer considérable si l'on se réfère aux résultats de certaines recherches rappelées par Moyson, à savoir que « les

¹⁰⁸ . Information provenant d'une communication intitulée « La violence au travail » donnée dans le cadre d'une journée portant sur le thème *La violence au travail. Vers la tolérance zéro*, Conférences Insight Information Inc., Insight Press, Toronto, 16 avril 1996, p. 25.

L. Ramsay rapporte, dans un article récent intitulé « *Stress, the plague of the 1990s* », *National Post*, 16 mars 1999, p. D10, une corrélation certaine entre de hauts niveaux de stress et des emplois pour lesquels il y a des attentes élevées sans accorder beaucoup de contrôle sur les conditions de travail; elle souligne aussi qu'une communication déficiente concourt à élever le niveau de stress. J. E. Moore va dans un sens analogue quand elle note que « *most people will burn out when their work life imposes more stress than support. Simply stated, burnout results from having an overload of negatives and a scarcity of positives features in one's environment - too many pressures, conflicts and demands combined with too few rewards, acknowledgements and successes.* » tiré de « *Are You Burning Out Valuable Resources?* », *HR Magazine*, January 1999, p. 93.

Enfin, pour M.-F. Hirigoyen, il y a un lien entre le stress et la productivité considérant que « *la surcharge de stress peut engendrer des erreurs professionnelles et amener des arrêts maladie. Une main-d'œuvre heureuse est plus productive.* » tiré de *Le harcèlement moral*. La violence perverse au quotidien, Paris, Syros, 1998, p. 71.

entreprises américaines dépensent entre 25 % et 60 % de leurs bénéfices bruts en frais médicaux destinés à couvrir les effets néfastes du stress. Dans les pays industrialisés, 50 % des frais médicaux résultent d'une mauvaise gestion du stress. Ce phénomène aurait quadruplé ces cinq dernières années. Un expert anglais du stress, Cooper, prétend que 5 à 10 % du PNB britannique est destiné à couvrir les maladies générées par le stress et que 60 % de l'absentéisme au travail est dû au stress.¹⁰⁹»

Au Québec, la situation semble comparable à celle d'autres pays occidentaux si l'on se fie à un article récent¹¹⁰ où l'on rapporte le point de vue du vice-président aux assurances

collectives de la SSQ-Vie, M. Richard Bell, selon lequel les troubles mentaux sont devenus la première cause d'invalidité à court et à long terme dépassant les accidents, les traumatismes ainsi que les maladies du tissu conjonctif – les tendinites par exemple – au premier rang en 1989.

• Le sens du travail

Dans le contexte actuel, c'est le travail qui fonde les identités nouvelles d'autant que disparaissent ou s'affaiblissent les ordres traditionnels et les autres cercles de solidarité, le travail engendrant également les rapports sociaux qui déchirent les sociétés modernes¹¹¹.

Il apparaît donc essentiel que le travail comporte un réel sens pour les personnes qui le font, surtout que plusieurs peuvent se « **surinvestir** » dans leur seule expérience professionnelle répondant ainsi aux discours d'engagement des entreprises. Aussi, pour que le sens induise un **effet de cohérence**, il est préférable que la personne puisse s'engager pour un **but** ou une **cause** qui la dépasse, qui la force à transcender ses intérêts.

La voie d'un surinvestissement dans le travail représenterait, d'après Albert et Emery, une façon de **conjur**er l'inquiétude par rapport à

¹⁰⁹ . Information provenant de R. Moyson dans *Gérer son temps et son stress. Pour un nouvel humanisme*, Bruxelles, De Boeck Université, De Boeck & Larcier s.a., 1998, p. 83. D. Ettighoffer et G. Blanc rappellent les résultats de certaines enquêtes qui ont permis de calculer les conséquences du stress pour l'économie américaine, soit 150 milliards de dollars et précisent qu'un sondage récent a donné des chiffres plus élevés, c'est-à-dire que « un salarié sur quatre s'estime stressé, 44 % se trouvent surchargés de travail et 46 % sont fréquemment inquiets de perdre leur emploi. Le BIT a estimé le coût global du stress pour l'économie américaine, en 1993, à 200 milliards de dollars » dans *Le syndrome de Chronos*, Paris, Dunod, 1998, p. 182. S. E. Taylor et R. L. Repetti vont également dans ce sens quand elles affirment que « *work pressure also predicts ill health.* » tiré de « *Health Psychology: What is an Unhealthy Environment and How Does It Get Under the Skin?* », *Annual Review of Psychology*, 1997, n° 48, p. 434. Elles ajoutent un peu plus loin que « *consistently, however, research demonstrates a stronger relationship between reported work overload and physical health, which raises the possibility that psychological distress or negative affectivity is implicated in this relation.* » p. 435.

¹¹⁰ . A.-L. Champagne, « Employé brisé? Appelez le réparateur », *Le Soleil. Regards vers le futur*, n° 2, février 1999, p. 10.

¹¹¹ . F. Dubet, D. Martucelli, *Dans quelle société vivons-nous?*, Paris, Seuil, 1998. C. Beaudelot et M. Gollac vont dans un sens similaire quand ils estiment que « *l'identité au travail génère des liens sociaux au-delà de l'usine, du chantier, du magasin ou du bureau.* » tiré de « *Le travail ne fait pas le bonheur, mais il y contribue...* », *Problèmes économiques*, n° 2.569, 20 mai 1998, p. 16. Ils ajoutent un peu plus loin que « *tous ceux qui sont privés de travail disent que la vie est en grande partie privée de sens; tous éprouvent les plus grandes difficultés à lui redonner un sens.* » ou que « *le bonheur tiré du travail provient du pouvoir d'affirmer son humanité en agissant sur la nature ou la société.* »

l'emploi. Mais, par ailleurs, ce surinvestissement risquerait d'**accroître** la **vulnérabilité** psychologique face aux aléas du travail et, par voie de conséquence, la vulnérabilité face à des incidents de violence psychologique.

Pauchant voit dans la très grande importance accordée au travail une « **dépendance existentielle**¹¹² », celle-ci tendant même à supplanter peu à peu tous les autres aspects de la vie. Il précise aussi qu'« *au cœur de la dépendance existentielle se trouve une obsession engendrée par la terreur, qui favorise l'immersion totale dans le travail et une dépendance à l'action compulsive.* » (p. 79) Pauchant utilise l'image de l'« **homme managérial** » pour qualifier la personne qui, en quelque sorte, fusionne avec l'entreprise et qui « *investit dans l'entreprise pour échapper au vide social, au manque de référent, au manque de sens et pour voir dans son travail et sa carrière les signes de son accomplissement personnel. L'accomplissement personnel dans un travail et une carrière est devenu maintenant tout comme aux débuts du capitalisme, la seule façon de voir qu'on a conquis un absolu.* » (p. 114)

Quant à Lipovetsky, il associe l'**individualisme** prévalant largement dans la société contemporaine et la recherche de la **qualité intrinsèque** du travail ou encore la reconnaissance du mérite individuel.

Dans la perspective où le travail prend, maintenant, de plus en plus **une dimension identitaire** et non seulement une valeur instrumentale, on peut présumer que les personnes sont plus susceptibles encore qu'auparavant de manifester une plus grande **sensibilité** à des incidents de violence psychologique et de les considérer comme inacceptables.

¹¹². T. Pauchant et collaborateurs, *La Quête de sens. Gérer nos organisations pour la santé des personnes, de nos sociétés et de la nature*, Montréal, Collection Presses HEC, Québec-Amérique, 1996, p. 78 et ss.

Par ailleurs, l'efficacité organisationnelle réduite à l'idée de réussite économique à tout prix, légitimant la compétition, étendue maintenant à l'échelle de la planète, peut aussi avoir des conséquences sur le sens même du travail.

Il semble raisonnable de croire que les questions liées au sens du travail, ce qui fonde de plus en plus les identités individuelles, sont probablement susceptibles de favoriser l'occurrence d'incidents de violence au travail – un travail « **insignifiant** » pouvant représenter un **terreau propice** à l'éclatement de la violence psychologique – considérant, par exemple, qu'il risque d'accroître un stress négatif, un stress non rentable.

➔ **En bref**, les nouvelles façons de gérer, basées en grande partie sur la mobilisation des personnes et, par conséquent, sur la **confiance** entre les travailleurs, les travailleuses et les dirigeants d'une entreprise, supposent des milieux de travail caractérisés par le **respect** des parties et la valorisation de la **coopération**, peu importe le niveau hiérarchique occupé. Ce qui semble s'avérer fort différent des pratiques observées dans les milieux de travail décrits dans le premier chapitre où des incidents de violence psychologique sont survenus.

Toutefois, dans la réalité, les travailleurs et les travailleuses doivent faire face à des **exigences accrues** tant en termes de charge de travail qu'en termes de **qualité de la production** attendue et ne bénéficient pas nécessairement de la marge de manœuvre dont ils souhaiteraient bénéficier, ni du soutien auquel ils devraient pouvoir s'attendre.

Plusieurs des conditions actuelles de travail semblent induire un **stress non**

rentable¹¹³, c'est-à-dire une difficulté importante d'adaptation ce qui risque, d'après certains, d'amener de la violence. Enfin, on se questionne sur le sens même du travail qui participe à l'identité même des personnes et qui peut également participer à l'accroissement du stress.

3. Le rôle des cadres

Il semble pertinent de rappeler que d'après le *Code civil*, la *Loi sur la santé et la sécurité du travail*, la Charte des droits et libertés, il appartient à l'employeur de protéger la santé, la sécurité, l'intégrité et la dignité de l'ensemble de ses salariés. Dans une telle perspective, le rôle des cadres au regard de la question de la violence au travail comporte un **caractère stratégique** indéniable, tant en terme de **responsabilité** qu'en matière de **gestion** du **milieu** de travail et de gestion des éventuelles **plaintes** en matière de violence psychologique ou de harcèlement.

Lippel et Demers rappellent cette responsabilité de façon fort explicite dans une étude récente, à savoir que « *tant les législateurs que les tribunaux ont porté une attention particulière à la responsabilité de l'employeur. Dans un premier temps, tous reconnaissent que l'employeur, étant le seul à détenir l'autorité et les moyens de contrôle sur le milieu de travail, est responsable de tout ce qui s'y passe.* »¹¹⁴

¹¹³ . A.-L. Champagne note dans « Employé brisé? Appelez le réparateur », *Le Soleil. Regards sur le futur*, n° 2, février 1999, que « *les transformations qui modifient le marché du travail ont pour conséquence d'augmenter les tâches psychologiquement exigeantes.* » p. 10. Elle ajoute que ce n'est pas le seul facteur de stress et que « *les compressions de budget et de personnel, la réorganisation du travail laissent aussi leurs traces et leurs blessures psychologiques.* »

¹¹⁴ . K. Lippel, S. Demers, *L'accès à la justice pour des victimes de harcèlement sexuel :*

Elles ajoutent, un peu plus loin, pour circonscrire davantage la responsabilité de l'employeur que « *les résultats préliminaires découlant de l'examen de la jurisprudence à ce jour (199 décisions) nous apprennent que la responsabilité de l'employeur est directement fonction de sa gestion du milieu de travail et de sa gestion de la plainte de la victime.* » (pp. 13-14)

Il est également précisé que **si une situation de harcèlement survient sans que l'employeur n'exerce son autorité, les tribunaux reconnaissent que celui-ci est responsable conjointement et solidairement avec le harceleur de la survenance du harcèlement.** Par contre, si l'employeur démontre qu'il a utilisé certaines mesures pour contrer la situation, les tribunaux vont plutôt l'exonérer de toute responsabilité.

Il convient, dans ce contexte, de spécifier que le rôle d'un cadre est celui d'exercer l'**autorité** – il y a une différence entre l'autorité hiérarchique et l'autorité professionnelle, l'une est fondée sur la relation de subordination tandis que l'autre l'est sur la confiance¹¹⁵ – ce qui suppose qu'un cadre exerce du **pouvoir** sur d'autres personnes; selon Valiquette, « *il y a relation d'autorité lorsqu'une personne en autorité exerce un pouvoir sur une autre.* »¹¹⁶

l'impact de la décision Béliveau-St-Jacques sur les droits des travailleuses à l'indemnisation pour les dommages, étude financée par le Fonds de recherche en matière de politiques de condition féminine Canada, mars 1998, p. 13.

¹¹⁵ . C. Jameux, « Pouvoir et confiance : retour sur la nature et le rôle de l'autorité dans le fonctionnement des organisations », *Économies et Sociétés*, Science de gestion, Série S. G., n°s 8-9/1998, pp. 87-98.

¹¹⁶ . M. Valiquette, *Le pouvoir sans abus*. Pour une éthique personnelle dans la relation d'autorité, Montréal, Les Éditions Logiques, 1997, p. 22.

L'autorité est, du point de vue de Meunier, « un pouvoir légal, formel, un rôle qui vous donne la possibilité et le devoir d'agir et de prendre des décisions pour aider l'organisation (et les individus qui la composent) à poursuivre sa mission.¹¹⁷ ». L'exercice de l'autorité par les cadres suppose que ces personnes détiennent des compétences techniques, interactionnelles, organisationnelles ainsi que stratégiques¹¹⁸.

Du point de vue de Moyson, le *downsizing* auquel plusieurs entreprises ont procédé ou procèdent encore maintenant, peut avoir un impact à la **hausse** sur la **contribution attendue** des cadres considérant que « ce sont les seuls qu'il est encore possible de

mettre sans cesse à contribution. C'est pourquoi leur charge se trouve perpétuellement accrue.¹¹⁹ » Ce n'est pas sans lien avec une augmentation du stress et, par la suite, une possibilité accrue d'occurrence d'incidents de violence psychologique.

Laszlo et Langel estiment qu'il faut réinventer le rôle de dirigeant. Celui-ci devra assumer alors les fonctions suivantes :

- « • *Mettre les informations en perspective;*
- *Faciliter la diffusion de l'information;*
- *Préserver un esprit critique;*
- *Favoriser le changement et l'innovation;*
- *Être l'interface suprême entre toutes les sous-entités de l'entreprise;*
- *Recruter les employés de demain, savoir les conserver, participer au développement personnel de chacun;*
- *Créer un environnement de travail constructif et positif;*
- *Partager sa vision avec l'ensemble de l'entreprise;*
- *Être le garant de la cohérence des changements;*

¹¹⁷. P.-M. Meunier, *Profession : patron*, Montréal, Les Éditions de la Fondation de l'Entrepreneurship, 1998, p. 17.

¹¹⁸. Meunier définit ainsi les compétences des cadres : les compétences **techniques** sont liées à la connaissance du produit ou du service que rend une organisation, « une connaissance technique minimale permet de mieux saisir les approches et les décisions d'équipe, donc de mieux coordonner l'évolution de l'ensemble, d'ajuster les rôles, de fixer les objectifs, d'utiliser les ressources, etc. » (pp. 48-49); les compétences **interactionnelles** sont les capacités d'intervention auprès d'une personne en produisant un effet positif sur le fonctionnement de l'organisation; les compétences **organisationnelles** sont les capacités d'exercer un rôle qui contribue au fonctionnement intelligent de l'organisation, « ce type de compétence est exercé lorsqu'il est mis à contribution dans des réflexions, des analyses et des prises de décision organisationnelles. » (p. 49); les compétences **stratégiques** sont les capacités de voir la réalité organisationnelle à un certain niveau de vision, c'est donc dire qu'« utiliser votre compétence stratégique, c'est intervenir pour influencer les décisions en fonction de cette vision. Reconnaître cette compétence, c'est informé ou consulté une personne d'un autre niveau de vision (subalterne ou supérieur) qui sera touchée par votre décision pour qu'elle puisse gérer sa vision. » (p. 50)

¹¹⁹. R. Moyson, *Gérer son temps et son stress. Pour un nouvel humanisme*, Bruxelles, De Boeck Université, De Boeck & Larcier s.a., 1998, pp. 36-37. D. Ettighoffer et G. Blanc estiment, dans *Le syndrome de Chronos*, Paris, Dunod, 1998, p. 35, avec H. Mintzberg, que la tâche des cadres n'est pas précisée exactement et qu'ils ne peuvent pas s'arrêter en pensant « maintenant mon travail est terminé », ce qui les amènerait à accepter ce rythme et cette charge de travail.

- Mettre en place les vecteurs de communication propices à faciliter les changements;
- Développer un esprit d'équipe au-delà des unités de travail conventionnelles;
- Encourager la participation de chacun;
- Développer des alliances avec les acteurs extérieurs;
- Développer des relations pérennes avec les clients;
- Lancer des initiatives et suivre les résultats ¹²⁰.»

Un tel rôle – comportant des facettes multiples, soit animateur, « *coach* », communicateur, arbitre en dernier recours, etc. – suppose une forte **motivation** et semble axé sur des dimensions plus proches d'une certaine « **vision** ¹²¹ » de la direction à prendre ainsi

¹²⁰ . C. Laszlo, J.-F. Langel, *L'économie du chaos*. Comment gérer la transformation permanente des entreprises dans des environnements complexes et instables, Paris, Éd. d'Organisation, 1998, p. 119.

¹²¹ . À ce sujet, J. Igalens rappelle que selon plusieurs auteurs, la délégation de pouvoir est vue comme cohérente avec la notion de leadership visionnaire. Dans « Perceptions par les DRH des liaisons entre quelques pratiques de gestion de la qualité et des indicateurs de mobilisation des ressources humaines », *Économies et Sociétés*, Sciences de gestion, Série S. G., n^{os} 8-9/1998, pp.169-180. Pour sa part, A. Grove spécifie dans *Seuls les paranoïaques survivent*, Paris, Les Éditions Village Mondial, 1997, que pour franchir avec succès un point d'inflexion stratégique, un dirigeant d'entreprise a intérêt à élaborer, dès que possible, une « image mentale » (p. 150) de ce à quoi devrait ressembler l'entreprise lorsque cette étape sera franchie et d'en faire part aux employées et aux employés afin, vraisemblablement, de diminuer l'incertitude, source de stress. C'est donc dire l'importance de la

que sur le **respect** ¹²² des **compétences** des membres de son équipe et le respect des **personnes** elles-mêmes.

Un tel rôle semble assez proche du **style démocratique** décrit par Valiquette comme suit : « dans le style démocratique, la personne en position d'autorité consulte fréquemment celle sous son autorité. Elle donne des avis, des conseils et encourage la personne sous son autorité tout au long de la relation. Le style d'autorité démocratique crée un climat beaucoup plus ouvert et de collaboration. ¹²³»

Ce nouveau rôle des cadres, adapté au contexte de la nouvelle économie fondée sur des entreprises dont les employées et les employés ont de hautes qualifications, des attentes d'autonomie professionnelle et de participation aux décisions, semble caracté-

vision qui résume l'essence de l'entreprise, le centre de gravité de ses activités.

¹²² . À cet égard, il est important de souligner que, d'après D. Ettighoffer et G. Blanc dans *Le syndrome de Chronos*, Paris, Dunod, 1998, « pour de nombreux dirigeants, l'entreprise du futur devra avoir autant de considération pour ses employés que pour ses clients. Cette soif de considération des salariés représente sans doute le message majeur des enquêtes réalisées dans tous les milieux du monde du travail. » p. 54.

¹²³ . M. Valiquette, *Le pouvoir sans abus*. Pour une éthique personnelle dans la relation d'autorité, Montréal, Les Éditions Logiques, 1997, p. 28. Il est précisé un peu plus loin au sujet de la relation d'autorité que « la relation d'autorité implique un cadre avec ses limites ou frontières et suppose une distance relationnelle. » p. 113; la responsabilité « d'établir et de maintenir une distance adéquate appartient à la personne en position d'autorité. » p. 154. Enfin, il semble que « dans chaque relation, il existe un espace relationnel favorable à son développement. » p. 156. Ce qui semble être en lien avec les responsabilités dévolues, par le *Code civil*, aux cadres.

risé par une gestion qui se situe à l'opposé de celle décrite dans les études examinées au premier chapitre.

De plus, en ce qui concerne le type démocratique de gestion, Grove précise qu'il est porteur d'**impact positif** tant pour les entreprises que pour les individus. Étant entendu que les entreprises qui « *jouissent d'une bonne dialectique entre les actions qui montent de la base au sommet et celles qui, au contraire, sont décidées au sommet pour être appliquées par la base* »¹²⁴ sont celles qui ont le plus de chance de parvenir à négocier un **point d'inflexion stratégique** et à s'adapter au changement; l'adaptation des entreprises au changement semblant donc fonction de **communications** claires et efficaces supportant une **participation** de chacun au fonctionnement de l'entreprise. L'équilibre des deux types de mouvement – du bas vers le haut d'une part et, d'autre part, du haut vers le bas. Une telle dynamique paraissant assez éloignée de celle où des incidents de violence psychologique peuvent survenir.

Un style démocratique de gestion semble en conséquence beaucoup plus profitable à toutes les parties.

Aussi, il appartient aux cadres de gérer les **changements** devant être mis en place dans les entreprises, ce qui implique une bonne **maîtrise des tensions psychologiques** qui s'expriment, de façon générale, sous la forme de **résistance** au changement.

Les cadres ont intérêt, par conséquent, à **associer** les personnes susceptibles d'être touchées par les changements – d'autant qu'il apparaît qu'elles ont plus de chances de mieux l'accepter lorsqu'elles ont pu partici-

per à sa conception¹²⁵ –; l'objectif visé devant être de parvenir à une certaine **équité**, au sens de l'équilibre entre des intérêts divergents. Ce qui devrait présenter des avantages non négligeables tant pour l'entreprise que pour les personnes, notamment au regard de la motivation des personnes, du développement du sentiment d'appartenance. De Coninck présente ainsi les avantages d'une telle opération : « *On perçoit bien ce qu'une construction de l'équité pourrait apporter en termes de motivation et donc de disposition à s'investir dans de nouvelles organisations : équité dans la répartition des gains d'efficacité, équité dans les perspectives de carrière offertes aux différents salariés, équité entre ce qu'on exige des équipes de production et les moyens qu'on lui affecte, équité entre le stress subi et la marge de manœuvre réellement accordée, équité entre l'investissement personnel qu'on demande et les bénéfices accordés.* » (p. 166) Albert et Emery¹²⁶ vont dans le même sens lorsqu'ils évoquent le rôle du cadre en mentionnant des dimensions analogues à celles déjà identifiées, à savoir :

- que celui-ci doit apprendre à ses collaborateurs à travailler en **équipe**;

¹²⁵ F. de Coninck, « Les bonnes raisons de résister au changement », *Revue française de gestion*, septembre-octobre 1998, pp. 162-168.

¹²⁶ E. Albert, J.-L. Emery, *Le manager est un psy*, Paris, Éd. d'Organisation, 1998, p. 57 et ss. Cette perception du rôle du cadre rejoint le point de vue de J.-P. Hogue à l'effet que ce dernier doit prioriser certains principes pour faire du stress une « valeur ajoutée », ceux-ci étant les suivants : valoriser les différences au lieu de les niveler, rapprocher les individus des paliers de décision qui les concernent, favoriser la prise en charge par les individus et les unités de travail et s'inspirer d'une pratique de faire-faire. Dans *La puissance du stress. Une valeur ajoutée*, Presses Inter Universitaires, Presses HEC, 1997, p. 154 et ss.

¹²⁴ A. Grove, *Seuls les paranoïaques survivent*, Paris, Les Éditions Village Mondial, 1997, p. 169.

- qu'il doit avoir une **communication** claire et ouverte;
- qu'il doit être un **recours** en cas de difficultés et, par conséquent, inspirer **confiance** en vue de favoriser la solidarité; la recherche d'un « coupable » à laquelle peuvent se livrer certains cadres qui se sentent eux-mêmes en position de précarité, pouvant faire prévaloir l'individualisme au détriment de la solidarité;
- qu'il doit donner du **sens** au travail, celui-ci provenant de la **cohérence** entre ce qui est dit et ce qui est fait;
- qu'il doit assumer un rôle d'**interface** entre son service et l'entreprise, ce qui est d'autant plus important que l'on vit maintenant dans une culture de l'**urgence** où tout est important et tout est urgent, ce qui l'amène à arbitrer non seulement en fonction de ses propres hiérarchies mais également de celles de l'entreprise qui peuvent parfois paraître en contradiction avec les siennes. Pour ce faire, il doit faire preuve de **recul** et d'**empathie**;
- qu'il doit faire des **choix** et les assumer et, par conséquent, être sûr de sa **légitimité**, ce qui se construit jour après jour en fonction de ce qui est fait.

Un tel rôle qui favorise une **démocratisation** du travail, suppose un comportement éloigné de celui décrit dans le premier chapitre quand surviennent des incidents de violence psychologique, qu'il s'agisse de violence hiérarchique ou de violence par la clientèle ou par les collègues de travail – dans le cadre d'un « *mobbing* » par exemple. Il convient de souligner, dans ce dernier cas, que des incidents de violence dont des collègues de travail sont les responsables ne pourraient être considérés comme des abus de pouvoir étant donné que

ceux-ci ne sont pas supposés être en relation d'autorité avec les victimes.

➡ **En bref**, la responsabilité des dirigeants au regard de la protection de la santé, la sécurité, l'intégrité et la dignité des personnes semble explicite. Le rôle des dirigeants est d'exercer l'autorité dans les milieux de travail. Le **style démocratique** de gestion est le plus susceptible de répondre aux demandes générées par le contexte actuel.

Dans un contexte de rationalisation des effectifs et d'accroissement des exigences de production, les cadres représenteraient toutefois une catégorie à qui une **contribution** plus grande serait demandée, ce qui pourrait induire l'accroissement du stress. Cette situation particulière représente-t-elle une condition favorable à l'occurrence d'incident de violence psychologique? Cela reste à voir.

Le rôle des cadres, dans le contexte d'une économie du savoir faisant appel à des gens très qualifiés, en est devenu un d'**animateur**, de « *coach* », de **communicateur**, d'**arbitre** en dernier recours.

Cependant, étant donné les changements nombreux et brusques affectant les entreprises dans un contexte hyperconcurrentiel et la difficulté d'y faire face, la tentation de se replier sur des recettes éprouvées est grande, d'autant que la fonction de travail requière peut-être maintenant certaines **compétences** que ceux-ci auraient intérêt à **développer** davantage.

4. Le point de vue syndical sur certaines dimensions du contexte

Certains syndicats¹²⁷ se sont penchés sur la question de la charge de travail découlant des restructurations auxquelles les entreprises ont procédé – on a déjà vu que la charge de travail représente un facteur de stress, ce qui n'est pas sans lien avec la possibilité de l'occurrence d'incidents de violence psychologique étant entendu qu'en situation de stress, il s'avère difficile de résister à la tentation d'agir tout de suite.

Selon le bulletin d'information d'un regroupement syndical, il y aurait, dans certains cas, une telle surcharge de travail que celle-ci compromettrait la qualité même du travail professionnel¹²⁸ si bien que près de 50 % des

répondants et répondantes à une enquête prennent des congés à cause d'un état de fatigue physique ou psychologique.

Aussi, une enquête¹²⁹ a récemment été réalisée afin de distinguer les impacts du nouveau contexte des milieux de travail sur les politiques et les systèmes de soutien mis en place par les syndicats au Canada. Les informations qui suivent en proviennent.

Il semble pertinent de souligner en premier lieu que les syndicats ne s'opposent pas nécessairement aux changements mais ne les appuient pas sans réserves non plus; Kumar, Murray et Schetagne présumant à cet égard que les syndicats auraient adopté une approche proactive et qu'ils viseraient à participer au processus de changement pour mieux protéger les intérêts des travailleurs et des travailleuses.

Dans une telle perspective, il convient de noter que la promotion de la participation des travailleurs et des travailleuses à la prise de décision représenterait une priorité des organisations syndicales au Canada.

Les changements en milieu de travail auraient eu un **impact négatif** sur la **confiance** des travailleurs et des travailleuses à l'égard de leur employeur¹³⁰, sur la **sécurité d'emploi** des membres de leur association ainsi que sur la **qualité** de vie au travail – rappelons que la

¹²⁷ . À titre d'exemple, il est possible d'évoquer la récente déclaration de J. F. Perraud, secrétaire de la CGT, en date du 23 janvier 1998, qui évoque les charges de travail et les heures supplémentaires des uns qui correspondent au chômage, au temps partiel subi et à la précarité des autres. M. Perraud précise qu'« *il est temps que les salariés dans les entreprises prennent la parole sur leurs charges de travail. À la protection de la santé des uns doit correspondre la création d'emplois pour les autres : de cette rencontre doit résulter un mieux-être commun, un travail qui retrouve un sens pour celui qui le fait.* » M. Perraud dénonce également la tendance des employeurs à vouloir intensifier le travail et ce, dans une perspective de flexibilité.

Adresse Internet :

<http://www.cgt.fr/03actual/actu1.htm>.

¹²⁸ . Info-négo FPPSCQ, n° 2, 26 octobre 1998. Les résultats d'une enquête auprès des membres du FPPSCQ sont rappelés. Il apparaît que 42 % des membres apportent régulièrement du travail à la maison après leurs heures de travail, que 58 % attribuent leur surcharge de travail à l'augmentation du nombre de dossiers, 56 % à l'allourdissement des problématiques.

Adresse Internet :

<http://www.csn.qc.ca/SPNegos98/InfNegFP P2.html>.

¹²⁹ . Kumar, P., G. Murray, S. Schetagne, « Les changements dans les milieux de travail : impacts, politiques et systèmes de soutien mis en place par les syndicats », Direction de l'information sur les milieux de travail, *Programme du Travail*, Développement des ressources humaines Canada, Hiver 1998.

¹³⁰ . L'effet observé semble plus grand dans le secteur public que dans le secteur privé et plus grand dans les organisations syndicales regroupant moins de 10 000 membres (p. 88).

confiance est liée à la mobilisation au sein de l'entreprise et au développement d'un sentiment d'appartenance, facteurs susceptibles de favoriser le développement de la productivité et le maintien de la compétitivité, si la confiance est affectée, le niveau de stress tend probablement à s'élever, avec les conséquences que cela suppose, il doit en être de même dans le cas de la sécurité d'emploi et de la qualité de vie au travail. Les changements en milieu de travail auraient amené un accroissement du militantisme à la base et auraient fait ressortir l'importance d'activités d'éducation et de recherche.

Enfin, il apparaîtrait que « *les changements constituaient une source élevée ou moyennement élevée de tensions entre les membres et les responsables des syndicats locaux et qu'ils avaient réduit la solidarité entre les unités de négociation.* » (p. 89) Des changements qui amènent des tensions entre les membres d'une même organisation constitue, vraisemblablement, un facteur favorable à l'incidence de violence psychologique, considérant notamment que la **solidarité** entre les membres d'un milieu de travail représente le moyen le plus efficace de contrer la violence psychologique.

Les conditions pour que les changements en milieu de travail comportent des effets positifs sur les travailleurs et les travailleuses seraient les suivantes :

- qu'ils fassent consensus;
- qu'ils soient négociés.

Toutefois, les changements en milieu de travail seraient encore, dans la plupart des cas, adoptés unilatéralement par l'employeur sans consultation préalable avec le syndicat, ce qui pourrait avoir des répercussions sur la mobilisation des travailleurs et des travailleuses et, par la suite, sur la productivité des entreprises d'après ce qui a été évoqué un peu plus haut dans le même chapitre.

En dernier lieu, il semblerait opportun de noter une réserve de Lippel et Demers à l'égard du rôle des syndicats en matière de compensation pour dommages des victimes de harcèlement.

Elles indiquent dans leur récente étude qu'« à première vue, la recherche de dommages compensatoires et exemplaires par voie de grief et d'arbitrage contre l'employeur au bénéfice d'un seul membre apparaît problématique en regard du rôle et des fonctions d'un syndicat. ¹³¹ »

➔ **En bref**, il semble que le contexte dans lequel le marché du travail est appelé à fonctionner à l'heure actuelle – changements rapides de tout ordre (pour certains, les entreprises font face à des points d'inflexion stratégique qui pourraient être assimilés à des mutations), hausse de la charge de travail, accroissement des exigences de productivité, compétition forte entre les entreprises, etc. – favorise le **développement de l'incertitude** et, en dernière analyse, d'un **stress** non rentable.

Plusieurs conditions semblent donc réunies pour que des **abus de pouvoir** puissent avoir lieu dans les milieux de travail – que ceux-ci soient le fait de l'autorité organisationnelle, le fait de collègues de travail ou encore le fait de la clientèle.

¹³¹ . K. Lippel, S. Demers, *L'accès à la justice pour les victimes de harcèlement sexuel : l'impact de la décision Béliveau-St-Jacques sur les droits des travailleuses à l'indemnisation pour les dommages*, étude supportée par le Fonds de recherche en matière de politiques de condition féminine Canada, mars 1998, p. 8. Il est à noter que la CSN aurait adopté un code d'éthique pour traiter des plaintes où deux membres sont concernés.

C'est pourquoi des **moyens** doivent être rendus **disponibles** pour qu'il soit possible d'intervenir tant en matière de **prévention**¹³² de la **violence** qu'en regard de la **remédiation** de l'occurrence de la violence. La mise en œuvre de tels moyens devrait assurer des milieux de travail plus sains.

¹³²

Il est intéressant de rappeler, à cet égard, l'attitude des assureurs rapportée par A.-L. Champagne dans « Employé brisé? Appelez le réparateur », *Le Soleil. Regards sur le futur*, n° 2, février 1999, p. 11, selon laquelle ceux-ci miseraient sur la prévention de même que sur une réaction plus rapide étant donné un taux de succès sensiblement élevé.

Les moyens de contrer la violence au travail

La violence familiale et la violence faite aux femmes (CRI-VIFF)¹³³ permettant d'identifier cinq catégories de facteurs différents à cet égard, soit les facteurs personnels, interpersonnels, sociaux, organisationnels et ceux liés à l'environnement de travail. Aussi, la violence au travail représente un problème complexe auquel il n'est pas possible d'apporter une solution simple.

Pour contrer la violence au travail, il serait judicieux que toutes les parties concernées par la question s'engagent dans cette lutte – c'est-à-dire, entre autres, le gouvernement, les syndicats, les travailleurs et les travailleuses, les professionnels de la santé et de la sécurité du travail, les ressources communautaires en santé publique, les professionnels de la sécurité, les cadres, les propriétaires d'entreprises, les associations patronales, etc. L'étude de l'Organisation internationale du travail, réalisée par Chappell et Di Martino, en souligne l'importance.

Les moyens à mettre en place dans une telle perspective sont, par conséquent, multiples. Ils sont variés et doivent s'adresser à chacune des parties. Plusieurs seront maintenant explicités. Ils seront présentés à titre indicatif seulement; d'autres pouvant avoir été élaborés sans qu'il ait été possible d'en prendre connaissance – notamment les services que les associations patronales¹³⁴, syndicales¹³⁵

ou encore d'autres organisations auraient pu trouver important de mettre en œuvre.

Il s'agit, dans un premier temps, d'**intégrer** cette préoccupation dans certains des **dispositifs** déjà **existants** tels que les comités de santé et de sécurité du travail ou de la possibilité d'**inclure** cette dimension de lutte à la violence au travail dans le **mandat** particulier confié à une personne chargée de s'occuper de la protection des droits des membres d'un milieu de travail en particulier, comme c'est le cas à l'Université Concordia où il y a un poste de « conseiller en matière de droits et d'obligations ». Il convient également de se pencher sur certaines **politiques** mises de l'avant par des ministères, soit au gouvernement du Québec, soit au gouvernement fédéral; celles-ci pouvant donner des indications à d'autres types d'organisations sur les aspects à prendre en considération en matière de violence au travail.

Il pourrait s'agir, dans un deuxième temps, de considérer cette dimension spécifique à l'intérieur du **mandat** d'instances qui pourraient s'inspirer de structures existantes dans d'**autres contextes**, comme les comités d'entreprise français ou les comités de groupes d'entreprises dans les cas où les activités se déroulent dans plusieurs pays. Notons qu'au Québec, le concept de comité d'entreprise n'est pas inconnu, des comités d'entreprises paritaires ayant été chargés de procéder aux opérations liées à l'application de la *Loi sur l'équité salariale* – c'est là une obligation pour les entreprises de 100 salariés et plus et une possibilité pour les entreprises regroupant entre 50 et 99 salariés.

¹³³ . Pour des informations additionnelles à ce sujet, il faudrait consulter l'annexe 2 intitulée *Les catégories de causes susceptibles d'induire de la violence en milieu de travail*.

¹³⁴ . Certaines entreprises se préoccupent déjà de cette question si l'on considère qu'une représentante de l'aluminerie Alouette de Sept-Îles donnera une communication dans le cadre des journées de formation de l'Institut canadien le 19 mai prochain à Montréal; le thème de cette communication

étant : *Prévenir la violence au travail : Identifier les comportements non voulus et les éliminer*.

¹³⁵ . À titre d'indication, la CSN mentionne dans *La violence en milieu de travail : tolérance zéro*, qu'il pourrait s'avérer opportun de mettre en place des réseaux d'entraide, liés à la structure syndicale ou encore des programmes conjoints d'aide aux employés.

Dans un troisième temps, il serait pertinent d'examiner certains **moyens extérieurs** aux milieux de travail comme tels. À titre d'exemples, songeons aux moyens suivants :

- la sensibilisation de la population à la question de la violence psychologique au travail grâce aux médias;
- l'action de firmes spécialisées sur la question de la violence au travail;
- le développement de services de soutien tant au ministère du Travail que dans les régions au sein de l'appareil gouvernemental;
- le soutien financier, dans une perspective de moyen et long terme, d'organismes communautaires travaillant sur cette question et fournissant des services à des personnes « victimes » de violence au travail.

Enfin, d'autres moyens pourraient également être envisagés. Si on considère le rôle stratégique joué par les cadres dans le fonctionnement des entreprises et des organisations de même que leurs responsabilités à l'égard de la qualité du milieu de travail, pourrait être réalisé l'examen de l'intégration de certaines exigences en vue d'occuper un tel poste. D'autant que ces exigences devraient être adaptées à un fonctionnement décentralisé des entreprises, ce qui nécessite des qualités très différentes du modèle taylorien encore en vigueur dans plusieurs milieux.

La possibilité de modifier certaines **lois** du **travail** – notamment la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* et la *Loi des normes du travail* – de même que la Charte des droits et libertés de la personne pourrait être analysée et ce, en vue de rendre illégal la violence psychologique au travail. D'autant que selon

Lippel¹³⁶, celle-ci ne le serait pas à l'heure actuelle.

1. Des moyens au sein même des organisations

Dans un premier temps, il pourrait s'avérer pertinent d'évoquer l'éventualité de moyens de lutte contre la violence au travail, notamment la violence psychologique, au sein des organisations elles-mêmes.

Ainsi, il devrait être avantageux d'inclure cette préoccupation dans le fonctionnement des comités de santé et sécurité du travail¹³⁷ prévus par la *Loi sur la santé et la sécurité du travail*; un tel comité pouvant être formé au sein d'un établissement groupant plus de vingt travailleurs ou travailleuses et appartenant à une catégorie identifiée à cette fin par règlement, selon l'article 68 de la loi; la Commission de la santé et de la sécurité du travail pouvant également, lorsqu'elle le juge opportun, exiger la formation d'un tel comité

¹³⁶ . Rappelons que K. Lippel est professeure en sciences juridiques à l'Université du Québec à Montréal. Elle a fait de nombreux travaux sur les questions de santé et de sécurité du travail, notamment des travaux portant sur des questions de santé mentale. Elle participe à des travaux sur le thème de la « banalisation de la violence ».

¹³⁷ . Il convient de spécifier que l'article 51 de la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* spécifie que « l'employeur doit prendre les mesures nécessaires pour protéger la santé et assurer la sécurité et l'intégrité physique du travailleur. » Dans cette perspective, il est indiqué au paragraphe 2^o que l'employeur doit « désigner des membres de son personnel chargés des questions de santé et de sécurité et en afficher les noms dans des endroits visibles et facilement accessibles au travailleur; » l'employeur devant également, selon le paragraphe 3^o, « s'assurer que l'organisation du travail et les méthodes techniques utilisées pour l'accomplir sont sécuritaires et ne portent pas atteinte à la santé du travailleur ».

quel que soit le nombre de travailleurs ou de travailleuses dans l'établissement (article 69, deuxième paragraphe). C'est donc dire qu'un comité de santé et de sécurité du travail fonctionne dans une forte proportion des entreprises québécoises.

Les comités de santé et sécurité du travail peuvent être assistés dans leurs opérations par des associations sectorielles paritaires¹³⁸; la constitution de telles associations représente un **acte volontaire** des parties concernées, la loi ne semble pas faire obligation aux parties d'arriver à une **entente** à cet égard. Les services offerts¹³⁹ par les associations secto-

rielles paritaires en sont de formation, d'information, de recherche et de conseil – et ce, dans les secteurs d'activités économiques¹⁴⁰ où elles existent¹⁴¹.

¹³⁸ . Un tel mécanisme est prévu par la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* à l'article 98 dont le premier paragraphe se lit comme suit : « Une ou plusieurs associations d'employeurs et une ou plusieurs associations syndicales appartenant au même secteur d'activités peuvent conclure une entente constituant une association sectorielle paritaire de santé et de sécurité du travail. Une seule association sectorielle peut être constituée pour un secteur d'activités. »

Il est précisé, à l'article 99.1, que les associations sectorielles sont des corporations au sens du *Code civil* investies des pouvoirs généraux d'une telle corporation et des pouvoirs particuliers que la présente loi lui confère.

¹³⁹ . Les fonctions des associations sectorielles paritaires sont présentées à l'article 101 de la loi, il s'agit notamment de :

« 1^o aider à la formation et au fonctionnement des comités de santé et de sécurité et les comités de chantier;

2^o concevoir et réaliser des programmes de formation et d'information pour les comités de santé et de sécurité et les comités de chantier;

3^o faire des recommandations relatives aux règlements et normes de santé et de sécurité du travail;

4^o collaborer avec la Commission et les directeurs de santé publique à la préparation

de dossiers ou d'études sur la santé des travailleurs et sur les risques auxquels ils sont exposés;

5^o élaborer des guides de prévention particuliers aux activités des établissements;

6^o donner son avis sur les qualifications requises des inspecteurs;

7^o adopter des règlements de régie interne;

8^o acquérir ou louer des biens meubles et immeubles ainsi que les équipements nécessaires;

9^o conclure des arrangements avec d'autres organismes privés ou publics pour l'utilisation ou l'échange de locaux, d'équipements ou de services;

10^o former, parmi les membres de son conseil d'administration ou en faisant appel à d'autres personnes, les comités qu'elle juge nécessaires à la poursuite de ses objectifs et pour la conduite de ses affaires, et définir leur mandat;

11^o embaucher le personnel administratif et spécialisé nécessaire à la poursuite de ses objectifs. »

¹⁴⁰ . Après examen du site Internet de la Commission de la santé et de la sécurité du travail, le 12 avril 1999, il existe douze associations sectorielles paritaires : Secteur administration provinciale, Secteur affaires municipales, Secteur affaires sociales, Secteur construction, Secteur fabrication d'équipement de transport et de machines, Secteur fabrication de produits en métal et produits électriques, Secteur habillement, Secteur imprimerie et activités connexes, Secteur mines et services miniers, Secteur services automobiles, Secteur transport et entreposage, Préventex, association paritaire du textile.

¹⁴¹ . Selon K. George, « l'accord des deux parties est nécessaire à la création de l'association sectorielle paritaire ou du comité pré-

Il est toutefois important de souligner qu'actuellement, les associations sectorielles paritaires n'ont, selon l'article 103 de la *Loi sur la santé et la sécurité du travail*, aucun droit d'**intervention** ni de **consultation** au niveau des **relations de travail**.

Le **mandat** des associations sectorielles paritaires pourrait vraisemblablement comprendre une dimension de **prévention** du harcèlement psychologique au travail – à titre d'exemple, l'Association paritaire du secteur de l'administration provinciale s'est préoccupée de rendre disponible à des milieux de travail qui en faisaient conjointement la demande, une session de « communication efficace »; l'objectif visé est d'agir sur les stress organisationnels en vue de renforcer les liens d'une équipe de travail et ainsi, améliorer le climat de travail. Cela se réalise dans une perspective où il n'y a pas de recherche de « coupable ». Dans une telle optique, les associations sectorielles paritaires seraient fort probablement appelées à jouer un rôle d'aide-conseil par rapport aux milieux locaux de travail. Cela semblerait d'autant plus intéressant que les associations sectorielles pourraient avoir, du point de vue de George, à « *desservir aussi, même sur un plan individuel, tous les travailleurs et employeurs du secteur d'activité économique pour lequel elle a été créée, que ces travailleurs et employeurs soient membres ou non des groupements patronaux ou syndicaux.* » (pp. 47-48)

Dans des secteurs d'activités économiques où il n'y a pas d'association sectorielle paritaire – les parties concernées ne le souhaitant probablement pas –, la Commission de la santé et de la sécurité du travail a mis sur pied des « comités opérationnels » en vue de réaliser

des actions en matière de santé et sécurité du travail¹⁴².

Une **autre possibilité** pourrait être de confier un mandat explicite à cet égard à une personne déterminée qui pourraient disposer de certaines ressources afin de faire face aux obligations découlant du mandat confié.

À titre d'exemple, il existe à l'Université Concordia, un poste de conseiller en matière de droits et d'obligations. Il apparaît, selon l'article 21 du *Code des droits et obligations* que « *tout membre de l'Université qui croit avoir été traité d'une façon qui contrevient au Code peut consulter le conseiller dont le rôle premier consiste à l'éclairer sur le mode le plus approprié de traiter la plainte ou de résoudre le conflit.* »

Il semble pertinent de croire que la violence psychologique au travail représente un motif susceptible de contrevenir aux droits et obligations. Si le conseiller ou la conseillère estime que la plainte est recevable, la partie plaignante doit choisir entre les possibilités prévues à l'article 25, c'est-à-dire de tenter d'en arriver à une entente à l'amiable **ou** de procéder au traitement officiel de la plainte **ou** de ne pas procéder plus avant **ou**, enfin, d'exercer tout autre recours prévu par la loi, **ou** en vertu d'une convention collective **ou** d'autres politiques **ou** procédures de l'Université. Le conseiller semble donc jouer un rôle assimilable à celui d'un **médiateur** dans un premier temps.

incorporatif. » dans *Entre syndicats, entre patrons, fragiles alliances*, Montréal, Agence d'Arc, 1986, p. 12.

¹⁴². C'est notamment le cas dans le secteur forestier où il existe depuis quelques années déjà un comité paritaire de prévention dont le mandat vient d'être reconduit pour une période de deux ans selon M. Gordon Perrault qui en est le coordonnateur. Les fonctions de ce comité sont d'analyser les problèmes de santé et de sécurité; de proposer des solutions adaptées aux besoins du milieu; d'impliquer les membres dans la réalisation des solutions; de produire des documents de communication en santé/sécurité.

Si les parties ne sont pas satisfaites, le conseiller peut aussi procéder à une **enquête** ou faire appel à d'**autres recours** susceptibles d'exister grâce à des conventions collectives, des politiques ou des procédures de l'Université. Un autre exemple se situe au ministère de la Sécurité publique du Québec où il y a une coordonnatrice du dossier harcèlement et abus de pouvoir au travail.

Il apparaît pertinent de spécifier que des ministères du gouvernement fédéral¹⁴³ ou du

gouvernement du Québec ont adopté des **politiques** en matière de **harcèlement** ou d'**abus de pouvoir au travail**.

Nous nous pencherons plus particulièrement sur celle du ministère de la Sécurité publique du Québec qui s'intitule *Politique visant à contrer toute forme de harcèlement et d'abus de pouvoir au travail*. Celle-ci semble fort intéressante et vise à associer toutes les parties concernées.

Le **but** de cette politique est le suivant : « *permettre aux membres du personnel des Services correctionnels du Québec d'œuvrer dans un milieu de travail exempt de harcèlement et à leur assurer un climat de travail propre à protéger leur intégrité physique et psychologique ainsi que la sauvegarde de leur dignité.* »¹⁴⁴. Cette

¹⁴³ . Le gouvernement du Canada dispose d'une politique sur le **harcèlement en milieu de travail** qui s'applique à tous les ministères et autres éléments de la fonction publique énumérés à la partie I, annexe 1 de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*. Son **objectif** est le suivant : « *créer un milieu de travail qui stimule la productivité et soit propice à la dignité et à l'estime de tous les employés et leur permette de poursuivre leurs objectifs personnels.* » L'**abus d'autorité** est inclus dans cette politique. Il est défini comme « *une forme de harcèlement et se produit lorsqu'une personne exerce de façon indue l'autorité ou le pouvoir inhérent à son poste dans le dessein de compromettre l'emploi d'un employé, de nuire à son rendement au travail, de mettre son moyen de subsistance en danger ou de s'ingérer de toute autre façon dans sa carrière. Il comprend l'intimidation, la menace, le chantage ou la coercition.* » Il est également spécifié une **responsabilité des gestionnaires**, à savoir qu'ils doivent mettre fin à tout harcèlement, qu'il y ait plainte ou non, dès qu'ils sont au courant de cette situation. S'ils ne font rien pour corriger une telle situation dès qu'ils sont au courant de celle-ci, ils pourraient être passibles des mêmes sanctions disciplinaires que les contrevenants. C'est la Commission de la fonction publique qui enquêtera sur les plaintes de harcèlement formulées par les employés de la fonction publique sauf les plaintes de discrimination d'après les critères prescrits dans la *Loi canadienne sur les droits de la personne*.

Adresse Internet :

<http://www.agr.ca/hr/tb/harass/harassf.htm>.

Le ministère de la Justice du Canada s'est également doté, en 1995, d'une politique in-

titulée *Pour un milieu de travail à l'abri des conflits et du harcèlement*.

Adresse Internet :

<http://www.maitrecode.com/resolution/publicat/doc1f.htm>. Dans cette politique, peuvent être considérés comme du harcèlement les comportements à la fois importuns et offensants, les menaces, les comportements discriminatoires selon la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, l'abus de pouvoir.

¹⁴⁴ . Services correctionnels du Québec, *Politique visant à contrer toute forme de harcèlement et d'abus de pouvoir au travail*, modifiée en juin 1998, p. 4. Celle-ci avait été adoptée dans sa forme initiale en juin 1997. Il semble intéressant de rappeler les principes directeurs de cette politique, ceux-ci permettant de déceler les valeurs sous-jacentes à la politique. Il s'agit des suivants :

- Le harcèlement constitue une violation des droits de la personne;
- Les Services correctionnels du Québec ne tolèrent aucune forme de harcèlement sur les lieux de travail et n'acceptent pas ce type de comportement des membres de leur personnel.
- Chacune des personnes oeuvrant aux Services correctionnels du Québec est responsable de son comportement; elle

politique rejoint, par conséquent, certaines des préoccupations exposées dans le cadre du premier chapitre, notamment celle d'un milieu de travail sain pour les travailleurs et les travailleuses, un milieu de travail qui ne porte pas atteinte à la dignité et à leur intégrité.

Les **objectifs** poursuivis grâce à la politique se situent à plusieurs niveaux, soit les suivants :

-
- doit en tout temps faire preuve d'un comportement exempt de toute forme de discrimination, de harcèlement ou d'abus de pouvoir. Elle est aussi invitée à intervenir lorsqu'elle est témoin d'une situation de harcèlement pour faire cesser cette situation.
 - Les personnes qui se plaignent de harcèlement ont le droit d'être protégées, aidées et défendues par des mécanismes d'assistance et de recours appropriés.
 - Les Services correctionnels du Québec font bon accueil aux plaintes; les employés qui portent plainte aident à maintenir un milieu de travail sain.
 - Dans le traitement et le règlement d'un conflit ayant trait au harcèlement, la personne plaignante ne doit en aucun cas subir de préjudice.
 - Le traitement des plaintes de harcèlement au travail doit se faire avec un maximum de confidentialité.
 - Tout au long du traitement d'une plainte de harcèlement, les droits de la personne plaignante tout comme ceux de la personne qui fait l'objet de la plainte doivent être respectés.
 - Cette politique ne prive d'aucune façon la personne harcelée des droits qu'elle possède en vertu de la Charte des droits et libertés de la personne du Québec ni du droit d'utiliser tout autre recours, p.5 de la Politique.

- offrir une garantie d'un milieu exempt de harcèlement aux membres du personnel;
- requérir des gestionnaires qu'ils prennent les moyens nécessaires visant à assurer aux membres du personnel un milieu de travail exempt de toute forme de harcèlement;
- rechercher l'adhésion des membres du personnel en ce qui a trait à la problématique du harcèlement au travail, de l'existence de la politique et des valeurs et mécanismes en découlant;
- mettre en place des mesures visant à prévenir les comportements de harcèlement et d'abus de pouvoir au travail;
- établir des mécanismes d'assistance et de recours accessibles aux personnes victimes de harcèlement et d'abus de pouvoir au travail;
- fournir aide et support aux personnes victimes de harcèlement et d'abus de pouvoir au travail.

Il est spécifié, dans le *Rapport d'évaluation* de la politique, que le fait d'inclure l'abus de pouvoir dans la politique présente des avantages non négligeables dont celui de donner un **message clair** à tous les membres du personnel que ses principales manifestations comme l'intimidation, la menace, le chantage ou la coercition, ne sont pas acceptées par l'employeur et ne seront pas tolérées. Une communication transparente représente, par conséquent, un atout non négligeable en matière de lutte contre la violence psychologique au travail. On l'a déjà vu dans les chapitres précédents.

Enfin, soulignons qu'un **Plan d'action** pour les années 1998-2001 a été élaboré dans le cadre de la *Politique visant à contrer toute forme de harcèlement et d'abus de pouvoir*

au travail. Ce plan d'action vise les objectifs suivants :

- Établir des **mécanismes** pour permettre la mise en place d'un milieu de travail sain;
- Rechercher l'**adhésion** des membres du personnel aux **valeurs** des Services correctionnels du Québec, à la nécessité d'adopter une politique visant à contrer toute forme de harcèlement et d'abus de pouvoir au travail ainsi qu'à l'établissement d'un milieu de travail sain;
- Mettre en place des **mesures** pour favoriser l'**intégration** du personnel minoritaire aux Services correctionnels du Québec;
- Assurer un **traitement** des **plaintes** efficace et équitable – il est prévu au plan d'action que les syndicats et les associations soient associés à ce processus et bénéficient de sessions de formation à cette fin;
- **Évaluer** le **milieu** de travail pour déterminer notamment l'adhésion des membres du personnel aux valeurs organisationnelles;
- Évaluer la **mise en œuvre** de la **politique** visant à contrer toute forme de harcèlement et d'abus de pouvoir au travail et de la procédure de plaintes ainsi que les plans locaux d'action – notons qu'il est entre autres prévu, en matière d'évaluation des milieux de travail, de faire le point sur le moral du personnel et d'obtenir des indices quant à son niveau de stress.

Il devrait résulter de la mise en œuvre de la politique et du plan d'action, non seulement une **communication** plus claire entre les employés et la direction ainsi qu'une **sensibi-**

lisation des membres du personnel des Services correctionnels du Québec à la question du harcèlement et de l'abus de pouvoir au travail, mais également l'accès à la possibilité pour les victimes de harcèlement ou d'abus de pouvoir au travail, d'utiliser un **mécanisme** de **plainte** qui offre certaines garanties quant à la confidentialité.

Il est pertinent de savoir que d'autres instances se sont dotées de politiques en matière de harcèlement¹⁴⁵. Le **Service de police de la communauté urbaine de Montréal** a élargi sa politique contre le harcèlement sexuel non seulement pour y inclure tous les motifs de discrimination prévus à la Charte des droits et libertés mais encore pour l'inscrire dans un cadre plus large de promotion du respect de la personne. Des personnes y sont désignées pour soutenir les personnes plaignantes et les conseiller sur les possibilités d'intervention; l'application de la politique de même que le traitement des plaintes relevant d'un « **protecteur des droits de la personne** ». Ce dernier reçoit les plaintes, fait enquête et peut jouer un rôle de médiateur. La personne plaignante peut aussi porter plainte au Comité de déontologie.

Le **Service correctionnel du Canada** a également une politique pour contrer toute forme de harcèlement, y incluant l'abus de pouvoir. Une personne-conseil est nommée dans chaque établissement de détention pour soutenir les personnes plaignantes. Il existe également la possibilité de porter plainte auprès de la gestionnaire régionale responsable du **Service Médiation et enquête**. Il semble qu'à ce niveau, ce sont les plaintes pour abus de pouvoir qui seraient les plus nombreuses. Si la médiation ne donne pas de résultat ou n'est pas retenue en première

¹⁴⁵ . Ces informations proviennent de Services correctionnels du Québec, *Rapport d'évaluation*. Politique visant à contrer toute forme de harcèlement au travail, juin 1998, p. 16 et ss.

étape, la gestionnaire régionale fait l'enquête avec un comité ou non selon la gravité de la plainte.

La **Sûreté du Québec** travaille à l'élaboration et à la mise en forme d'une politique pour contrer toute forme de harcèlement.

Enfin, chez le **Protecteur du citoyen**, la médiation en première étape est obligatoire, une enquête préliminaire a toujours lieu. Le **ministère du Revenu** met l'emphasis sur le règlement en première étape. Aussi, le **ministère de l'Agriculture** a développé un programme de formation pour habiliter les inspectrices qui faisaient face à de l'intimidation, des menaces ou de la violence à être davantage en mesure de réagir.

Quant au ministère du **Solliciteur général du Nouveau-Brunswick**¹⁴⁶, il a mis en place un groupe de travail qui a adopté une politique sur le harcèlement en milieu de travail. Également, ont été mis au point un programme de formation et un programme de mise en application de la politique ainsi qu'un cadre de référence pour l'étude des questions relatives aux femmes et aux minorités dans les services de police. Les **municipalités** seront encouragées à utiliser la politique comme guide en vue d'améliorer leurs politiques actuelles.

Des organisations syndicales peuvent également adopter des politiques en matière de violence psychologique au travail. Ainsi, la Fédération de la santé et des services sociaux de la CSN dispose d'une politique intitulée *Contre toutes formes de violence en milieu de travail* depuis décembre 1998. Cette politique s'inscrit dans l'esprit de la Charte des droits et libertés de la personne qui établit que toute personne possède des droits et libertés intrinsèques, soit le droit à l'égalité et le droit

à la dignité; elle « *s'appuie sur des valeurs de coopération, d'égalité et de respect des personnes.* » (p. 4) Les objectifs de la politique se situent à plusieurs niveaux; ils visent la **prévention** de la violence, non seulement par la **sensibilisation** et l'information de l'ensemble des composantes de la fédération, mais également par la mise en place de **moyens concrets** de prévention de la violence et l'établissement de **mécanismes d'aide** aux personnes victimes de violence; ils visent également l'**intervention** en vue de mettre fin aux comportements de violence et le **traitement** des éventuelles **plaintes** en vue d'assurer un milieu favorisant l'**intégrité** physique et **psychologique** des personnes.

Cette politique établit aussi certains principes de fonctionnement dont les suivants :

- celui de la responsabilité de la victime de faire savoir à l'auteur de la conduite violente que celle-ci est inacceptable;
- le fait que la victime a le droit de maintenir ou suspendre toute démarche, plainte ou recours à n'importe quelle étape du cheminement; le fait que cette politique ne peut priver la victime d'aucun recours existant – droit de grief, recours prévus par la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* et la *Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles*, plainte auprès de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, recours aux tribunaux –;
- traitement d'une situation problématique le plus rapidement possible afin de ne pas laisser le climat de travail se détériorer;
- impossibilité pour une personne impliquée dans une telle situation de siéger à quelque niveau d'intervention que ce soit.

¹⁴⁶ . Politique sur le harcèlement au travail.
Adresse Internet :
<http://inter.gov.nb.ca/solgen/6f1411so.htm>.

2. Un regard vers des voies qui existent dans d'autres juridictions ou d'autres contextes

La voie de **comités d'entreprise** semblerait pertinente¹⁴⁷ dans la lutte contre la violence au travail, notamment la violence psychologique.

À titre d'indication à cet égard, il existe, en France, des **comités d'entreprise** mis en place par les employeurs dans les entreprises comptant 50 salariés au moins consécutifs ou non, au cours des trois années précédentes. Les comités d'entreprise sont **consultés** par les employeurs sur certains sujets – à titre d'exemple, il est possible de citer les suivants : marche générale de l'entreprise, problèmes de l'emploi, modification de l'organisation économique ou juridique de l'entreprise, nouvelles technologies, politique de recherche et de développement technologique, problèmes généraux concernant les conditions de travail, formation professionnelle, hygiène et sécurité, etc. – et **informés** sur d'autres – tels que les rapports d'ensemble, des rapports sur les équipements et méthodes de production, la formation à la sécurité, etc. Il apparaît donc que le comité d'entreprise « *a pour objet d'assurer une expression collective des salariés permettant la prise en compte permanente de leurs intérêts dans les décisions relations à la gestion et à l'évolution économique et financière de l'entreprise; à l'organisation du travail, à la formation professionnelle et aux techniques de production* » (articles L.431-4 et L.431-1 du *Code du travail*, p. 6 du *Guide*). Un tel comité pourrait vraisemblablement intégrer cette préoccupation à sa mission et se donner les outils en conséquence.

¹⁴⁷ . Les informations à ce sujet sont tirées de *Guide Partenaires*, Magazine du Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle, supplément au n° 13, 1995.

Il existe aussi des **comités de groupe** de sociétés. Il n'a pas toutes les attributions d'un comité d'entreprise mais est, pour l'essentiel, destinataire d'informations données au groupe portant sur l'activité, la situation financière, l'évolution et l'emploi au sein du groupe. De plus, il reçoit les documents comptables établis dans le groupe.

Ce type de comité d'entreprises est destiné à favoriser le **dialogue** entre les partenaires sociaux pour des entreprises dont les activités peuvent se dérouler dans plusieurs pays européens à la fois. Les règles nationales continuent de s'appliquer, notamment en ce qui concerne les règles de désignation des salariés, les règles de protection des salariés. Le mandat susceptible d'être assumé par de tels comités semble être le suivant : « *Concrètement, les partenaires sociaux entendent assigner des fonctions étendues à la négociation de branche et susciter le développement de la négociation dans l'entreprise... Il s'agit, d'abord, de la reconnaissance du rôle et de la place des interlocuteurs syndicaux et patronaux. Il s'agit, ensuite, du renforcement de la représentation du personnel, notamment dans les petites et moyennes entreprises. Il s'agit, enfin, de la mise en œuvre de mécanismes permettant l'accès à la négociation des salariés dans les entreprises dépourvues de délégués syndicaux.* »¹⁴⁸

Il existe au Québec des comités sectoriels de main-d'œuvre qui dépendent d'Emploi-Québec¹⁴⁹. Le mandat de ces comités ne

¹⁴⁸ . *Information et consultation des salariés. Discussion d'un projet de loi déclaré d'urgence*. Séance du 1^{er} octobre 1996. Adresse Internet : <http://www.senat.fr/seance/s19961001/sc19961001032.html>.

¹⁴⁹ . Le mandat des comités sectoriels de main-d'œuvre ont pour mandat, selon la *Politique d'intervention sectorielle* (1996) de la Société québécoise de développement de la main-d'œuvre, de développer la formation

s'étend pas à des territoires différents mais rassemble les principales parties d'un secteur d'activités économiques. Ces comités semblent toutefois se rapprocher des comités de groupe décrits plus haut. Ces comités ou d'autres jugés représentatifs par la ministre responsable du ministère du Travail pourraient éventuellement constituer un lieu d'accueil des plaintes pour harcèlement ou abus de pouvoir.

Aussi bien le comité d'entreprise que le comité de groupe pourraient vraisemblablement examiner les « plaintes » des victimes de violence psychologique et procéder aux démarches de **médiation**, dans un premier temps, et par la suite, faire une forme d'« **arbitrage** » entre les parties concernées.

Enfin, rappelons qu'au Québec, il existe, ou il doit exister, une structure assimilable à celle des comités d'entreprise déjà décrite. Ainsi, il semble utile d'évoquer à nouveau que des comités paritaires d'entreprise, constitués de représentants de l'employeur et des salariés, doivent voir à l'application de la *Loi sur l'équité salariale* – il s'agit d'une exigence de la loi pour les entreprises de 100 salariés et plus et d'une possibilité pour les entreprises regroupant de 50 à 99 salariés. La vie active de tels comités doit être assez courte, considérant le mandat qui leur est confié. Toutefois, si leur existence pouvait perdurer, une

continue; d'identifier les besoins spécifiques d'un secteur en matière de gestion des ressources humaines et d'organisation du travail et de développer des pistes d'intervention pour répondre aux problématiques identifiées; d'élaborer des mesures pertinentes pour permettre la stabilisation de l'emploi et réduire le taux de chômage dans le secteur; de prendre en compte les problématiques des clientèles cibles et de proposer aux entreprises de leur secteur des pistes de solution lorsque ces clientèles constituent une proportion significative du secteur; d'assurer, en cohérence avec ses mandats, la circulation de l'information auprès de l'ensemble des entreprises et des travailleurs du secteur concerné au Québec, p. 3.

telle instance pourrait vraisemblablement s'occuper de la question de la violence au travail. Cela suppose cependant que tant l'employeur que les représentants des salariés voient là un objet majeur d'intérêt et des contraintes auxquelles il est possible de faire face.

Une autre voie possible serait celle de la formation d'un **comité de « sages »** auquel les travailleurs et les travailleuses pourraient faire appel s'ils s'estimaient victimes de violence psychologique au travail.

À titre d'exemple, la ville de Lausanne¹⁵⁰, en Suisse, a mis en place, au début de 1995, un groupe de travail qui a proposé l'adoption d'une instruction administrative visant à prévenir et à réprimer tout type de harcèlement (*mobbing* ou harcèlement sexuel). À l'automne de cette même année, un **Groupe de confiance** a été créé, ses membres ont reçu une formation sur la **gestion des conflits**, les **techniques d'entretien** et le **harcèlement sexuel**. Le Groupe peut recevoir des plaintes.

Le Groupe de confiance est indépendant de la hiérarchie administrative de la ville et bénéficie du soutien de la municipalité. Il se réunit toutes les semaines en vue d'analyser les cas en cours. Le Groupe peut faire de la **conciliation** dans un premier temps ou, si la conciliation échoue, dans un deuxième temps, procéder à une **investigation** plus appro-

¹⁵⁰ . *Lutte contre le mobbing et le harcèlement sexuel. L'expérience lausannoise.*

Adresse Internet :

<http://www.comback.ch/egalite/pages/lausane.htm>.

Il convient de noter que les cas dénoncés sont, dans 20 % des cas, du harcèlement – *mobbing* dans 16 % des cas et harcèlement sexuel dans 3 % des cas. Parmi les personnes mises en cause, 86 % sont des supérieurs hiérarchiques immédiats qui peuvent abuser de leur pouvoir auprès de leurs employés.

fondie qui pourrait mener à une enquête disciplinaire par la municipalité.

La crédibilité de ce groupe de « sages » semble excellente si l'on considère qu'il a reçu des appels de toute la Suisse – qu'il s'agisse de fonctionnaires municipaux, de personnes travaillant dans le privé ou dans d'autres administrations, de chefs du personnel souhaitant s'attaquer à ce problème, de syndicalistes, du monde politique, etc.

Il apparaît, par conséquent, que l'initiative de la ville de Lausanne a permis de faire tomber un tabou et a mis en évidence qu'aucune entreprise n'est à l'abri du problème de violence psychologique au travail. Le Groupe de confiance s'est soucié de fournir une liste d'adresses utiles ainsi qu'une bibliographie aux personnes de l'extérieur de la municipalité qui le contactaient.

L'État de Genève¹⁵¹ a aussi pris position en matière de harcèlement sexuel et de harcèlement psychologique au travail.

¹⁵¹ . *Harcèlement psychologique à l'État de Genève. Non!*

Adresse Internet :

<http://prevention.ch/harcelement.htm>. Ces mesures s'inscrivent également dans le cadre de la loi fédérale sur l'égalité entre femmes et hommes. Il convient d'indiquer que les médiateurs et les médiatrices ont reçu une formation spécialisée pour remplir leurs responsabilités. Il s'agit de personnes externes à la Fonction publique et qui ont été désignées par le Conseil d'État pour apporter aide et conseil dans tout problème de harcèlement. Enfin, le *mobbing* est défini comme « toute attitude abusive d'une ou plusieurs personnes qui vise à agresser ou à mettre en état d'infériorité une collaboratrice ou un collaborateur, de manière constante ou répétée, pendant plusieurs mois. Ce comportement peut prendre les formes suivantes :

- *refuser toute communication avec la personne harcelée : ne pas discuter, ne pas lui répondre, l'interrompre;*

Considérant que le Conseil d'État a l'obligation légale de protéger la santé physique ainsi que la santé psychique de ses collaborateurs et de ses collaboratrices dans le milieu professionnel, celui-ci entend doter l'État d'instruments permettant de protéger efficacement la personnalité de ses employés et de ses employées.

La procédure de **médiation** mise en place en 1995, est étendue au harcèlement psychologique – vu comme le *mobbing*. Dans une telle perspective, les dispositions règlementaires ont été complétées, le nombre de médiateurs et de médiatrices a été augmenté afin de **prévenir** tout comportement constitutif de harcèlement et d'y **remédier** plus efficacement. Les victimes peuvent contacter un médiateur ou une médiatrice et ce, dans la plus stricte confidentialité; la recherche d'informations n'étant entreprise qu'avec l'accord exprès de la personne plaignante et étant limitée aux personnes directement concernées. Les rapports établis dans le cadre de la médiation ne sont transmis à l'Office du personnel de l'État, aux Services administratifs et financiers du Département de l'Instruction publique ou, pour les

- *isoler cette personne : l'ignorer, ne plus lui adresser la parole;*
- *détruire sa reconnaissance sociale : la réprimander sans respect, l'humilier, lancer des rumeurs à son sujet, se moquer de son physique, la traiter de malade mentale;*
- *détruire sa qualité de vie : lui attribuer exclusivement ou principalement des travaux ingrats, inférieurs ou supérieurs à son niveau de responsabilités ou de compétences;*
- *nuire à sa santé : lui confier des travaux dangereux ou des tâches pénibles physiquement. »*

Cette définition rejoint les principales dimensions du *mobbing* explicitées au chapitre 1.

hôpitaux universitaires de Genève au directeur des ressources humaines, que sur demande de la personne intéressée. Il s'agit là d'une procédure gratuite, les frais étant pris en charge par les employeurs.

Enfin, les entreprises pourraient vouloir inclure cette préoccupation dans la construction de leur **image publique** en vue d'améliorer leur représentation de « **citoyen responsable** ». C'est un point de vue que semble partager Lesgards quand il affirme qu'« *il est illusoire, pour les entreprises, de prétendre jouer un rôle sérieux et durable dans la cité, si elles ne développent pas d'abord, en leur propre sein, un climat, des structures, des procédures et des pratiques qu'il n'est pas abusif de qualifier de démocratiques.* »¹⁵²

Un tel discours pourrait s'avérer pertinent au regard de la question de la violence psychologique au travail et ce, à certaines conditions, dont celle de commencer par mettre les concepts de citoyenneté et de civisme en pratique à l'intérieur de chaque firme « *afin d'y développer de nouveaux liens sociaux, de nouvelles manières de vivre et travailler ensemble; enfin et surtout, adopter une authentique démarche citoyenne pour dépasser le productivisme ambiant, qui traite l'homme en termes de ressources et de variables d'ajustement, et lui substituer un robuste humanisme visant à la justice, à la dignité de chacun, à la solidarité et à la création ininterrompue d'une cité plus humaine.* » Une entreprise citoyenne se préoccuperait donc de contrer la violence au travail afin que tous et chacun, au sein de l'organisation, se sentent **respectés**; une telle situation semblant davantage conforme au discours sur les nouvelles méthodes de gestion de ressources humaines et favorisant

davantage la productivité – on a déjà vu dans le chapitre précédent que le sentiment d'être respecté par l'employeur représente un facteur d'importance primordiale pour la mobilisation des travailleurs et des travailleuses.

3. Des moyens extérieurs aux milieux de travail

Ceux-ci pourraient être nombreux, les suivants n'étant explicités qu'à titre indicatif.

Les **médias** pourraient s'avérer utiles en vue de sensibiliser davantage la population à la violence au travail et aux impacts négatifs de celle-ci sur l'ensemble des parties concernées.

À titre d'exemple, la télévision suisse romande a diffusé, en novembre 1996, une enquête intitulée « *Mobbing, la persécution au travail* »¹⁵³, enquête comprenant des entrevues avec des personnes se considérant comme ayant été victimes de cette pratique et en décrivant les effets sur leur santé physique et psychique.

Un article est paru, en 1997, dans le journal de l'École polytechnique fédérale de Lausanne annonçant la mise en place prochaine d'une structure officielle au sein de cette école pour les questions de harcèlement psychologique et donnant des indications sur les ressources disponibles¹⁵⁴.

¹⁵³ . N° 10/97 : *Exceptions au principe de... « audiat et altera pars » / Abus ou excès à l'intérieur d'une entreprise de média (SSM-Radio TV Genève/Télévision Suisse Romande) du 19 septembre 1997.*

Adresse Internet :

<http://www.presserat.ch/9710.htm>.

¹⁵² . R. Lesgards, « L'entreprise en mal de citoyenneté », *Le Monde diplomatique*, juin 1996, p. 7.

¹⁵⁴ . Il s'agit d'un article provenant du Bureau de l'équité de cet établissement de formation. Adresse Internet : <http://www.epfl.ch/equite/presse/articles.html>.

Certaines **associations professionnelles** sont susceptibles d'être en mesure d'apporter un soutien concret aux parties concernées dans les entreprises et les organisations.

À titre d'exemple, il existe, en France, une **association de médecins du travail** qui se préoccupe de la question de la violence psychologique au travail. Il s'agit de *Mots pour Maux au Travail* qui a pour objet :

- « · de donner la possibilité aux victimes de toute souffrance psychique au travail (telle que harcèlement psychologique, persécutions diverses, etc.) d'avoir un soutien, de s'exprimer, de s'informer;
- de travailler à combler le vide juridique dans ce domaine et faire évoluer la législation;
- d'aider les différents partenaires au sein des entreprises à analyser, comprendre et maîtriser les problèmes de souffrance au travail;
- d'élaborer une réflexion multidisciplinaire et promouvoir des recherches, des échanges professionnels ou interprofessionnels;
- de former dans ce domaine ou de participer à la formation de toute personne, institution ou entreprise;
- d'établir des contacts, promouvoir l'association et d'une façon générale, participer à toute réflexion et actions institutionnelles ou associatives, privées ou publiques, nationales ou internationales qui prennent en compte les problèmes sociaux, économiques, juridiques et éthiques liés au harcèlement psychologique et à la souffrance au travail. ¹⁵⁵»

¹⁵⁵ . Présentation.
Adresse Internet :

D'autres **firmes spécialisées** pourraient être en mesure d'intervenir dans les milieux de travail en vue de faire prendre conscience de l'importance, pour chacune des personnes y travaillant, de développer une **solidarité** active, moyen efficace de prévention de la violence psychologique.

À titre d'exemple, SYSTEMIS¹⁵⁶ possède un site internet où la démarche en matière de

<http://www.mutimania.com/xaumtom/objet.htm>. Cette association de médecins existe depuis 1997 et offre des services d'accueil aux victimes de harcèlement psychologique sous forme d'entretien.

¹⁵⁶ . Vous affranchir des conflits, du harcèlement et de la violence.
Adresse Internet :
<http://www.systemis.qc.ca/page16.html>.

Des sessions de formation sur le sujet ont également été élaborées en Suisse, notamment par l'OCIRT, qui offre aux employeurs, cadres et responsables de ressources humaines, un séminaire sur le *mobbing* ou harcèlement psychologique au travail axé sur une approche préventive.

Adresse Internet :
<http://prevention.ch/seminairesocirt.htm>. Il y est explicité qu'il incombe à l'employeur de prévenir de tels agissements et de gérer les conflits de travail sans user (ou permettre à ses collaborateurs de le faire...) de méthodes qui violent les droits de la personnalité et des travailleurs. Des études de cas y sont présentées. Des spécialistes abordent les questions suivantes :

- Comment naît le *mobbing*, comment le déceler?
- Comment distinguer un simple conflit de travail du *mobbing*?
- Quelles sont les conséquences du *mobbing* pour la victime?
- Quelles sont les responsabilités de l'employeur?
- Quelles mesures de prévention appliquer dans l'entreprise?

lutte à la violence au travail privilégiée par cette firme est exposée de façon relativement succincte. Plusieurs activités de formation y sont disponibles, qu'elles soient souhaitées par les employées ou des employés, des cadres ou des gestionnaires et ce, en vue d'un changement dans la dynamique institutionnelle.

D'autres firmes sont en mesure de favoriser une meilleure utilisation des compétences des diverses catégories d'employées et d'employés telles que Regain¹⁵⁷, Groupe-conseil en mobilisation d'équipe; une utilisation plus judicieuse des compétences des personnes devrait vraisemblablement concourir à un climat de travail plus sain.

Le ministère du Travail pourrait aussi songer au développement de certains **services de soutien**¹⁵⁸, en sus du service téléphonique existant. Ainsi, des services de « **counselling** » en vue d'aider les victimes de violence psychologique pourraient être mis en place; de tels services pouvant vraisemblablement être localisés dans la structure

régionalisée du ministère de l'Emploi – les Centres locaux d'emploi représentant probablement le choix le plus opportun considérant leur nombre et leur répartition sur le territoire québécois. Également, il y aurait avantage à inclure la préoccupation de contrer le harcèlement psychologique dans les services de médiation actuellement disponibles.

Des organismes communautaires offrent certains services à des personnes victimes de violence psychologique. Pour remplir le mandat qu'ils se sont donnés, ces organismes ont besoin d'un **soutien financier** s'inscrivant dans une perspective de moyen et long terme¹⁵⁹, en vue de faciliter la **planification** de leurs services et en mieux assurer leur **maintien**. Cela semble d'autant plus important que ces organismes constituent vraisemblablement une ressource d'importance primordiale pour aider les personnes victimes de violence psychologique au travail.

Les groupes communautaires peuvent également faire de la **sensibilisation** sur la ques-

- Quelles réponses sociales existent?

¹⁵⁷. A.-L. Champagne, « Êtes-vous Haddock ou Tournesol? Tintin et ses personnages à la rescousse des gestionnaires », *Le Soleil*, 23 janvier 1999, pp. A1 et A20.

¹⁵⁸. À titre d'exemple, le ministère du Travail pourrait reprendre la pratique selon laquelle des enquêtes seraient réalisées en vertu de l'article 47.2 du *Code du travail*. Cet article se lit comme suit : « Une association accréditée ne doit pas agir de mauvaise foi ou de manière arbitraire ou discriminatoire, ni faire preuve de négligence grave à l'endroit des salariés compris dans une unité de négociation qu'elle représente, peu importe qu'ils soient ses membres ou non. » Une telle mesure devrait vraisemblablement inciter les syndicats à prendre davantage en considération les plaintes pour motif de harcèlement psychologique; les enquêteurs pouvant jouer un rôle assimilable à celui d'un médiateur dans l'examen de tels dossiers.

¹⁵⁹. Le Secrétariat à l'action communautaire autonome (SACA) a commencé des travaux en vue de l'élaboration d'une politique gouvernementale de reconnaissance et de financement des organismes communautaires depuis quelque temps déjà (environ 2 ans). Le SACA dispose d'un programme de soutien à des organismes communautaires dont la mission est horizontale comme celui de la défense de droits; les différents ministères s'occupant des organismes à vocation sectorielle. Il est possible que l'ensemble de l'enveloppe budgétaire à la disposition du SACA soit, dans l'avenir, affecté à un tel programme.

Dans le cadre des travaux d'élaboration de cette politique d'allocation des ressources, on se préoccuperait, notamment, de l'arrimage des procédures administratives utilisées par les différents ministères offrant un soutien financier à des groupes communautaires et on procèderait à l'analyse de la pertinence d'un financement sur une base triennale pour certains secteurs.

tion de la violence psychologique au travail et inclure dans les documents produits des **conseils** quant aux **réactions** à avoir si une personne est victime d'un tel comportement. Ainsi, le groupe *Au bas de l'échelle* propose, dans *Contrer le harcèlement psychologique : une question de dignité*, certains moyens pour les victimes de harcèlement psychologique tels que les suivants :

- Recherchez du support;
- Donnez-vous du répit au besoin;
- Conservez des preuves;
- Réagissez au harcèlement – une réaction collective ayant toutefois une portée beaucoup plus importante.

4 D'autres moyens à envisager

Les cadres, on l'a déjà vu, jouent un rôle stratégique au regard du fonctionnement des milieux de travail. Les responsabilités assumées en matière de violence au travail semblent importantes.

Le rôle des cadres paraît avoir considérablement évolué; les activités liées à l'information et à sa communication en étant maintenant devenues une dimension majeure de leur fonction, si l'on en croit Bescos et Mendoza¹⁶⁰. Aussi, si l'on se réfère aux points de vue de Laszlo et Langel ou Albert et Emery dont il a été question au chapitre 2, un cadre est maintenant davantage un animateur, un motivateur, un entraîneur qu'un contrôleur. Cela semble découler non seulement du fait d'une hausse généralisée de la scolarisation mais également des transformations de l'organisation en raison de changements

technologiques majeurs et de la restructuration de l'économie québécoise vers une économie du savoir.

Dans la perspective où il est essentiel pour les cadres de susciter l'adhésion des travailleurs et des travailleuses aux projets de l'entreprise, ils doivent, pour ce faire, leur faire partager leur vision de l'organisation et obtenir leur confiance.

Les cadres sont, par conséquent, appelés à transformer leurs pratiques de gestion en fonction de valeurs de **respect** des **compétences** et des **personnes** qui favorise la **coopération** et la **délégation** de **pouvoirs** et de **responsabilités**. Les cadres détiennent-ils les habiletés requises pour aller dans une telle direction? On peut s'interroger à cet égard. D'autant plus que les nombreux changements ayant affecté les organisations ces dernières années ont pu les amener à négliger le développement d'habiletés relationnelles de cet ordre. Les cadres joueraient vraisemblablement mieux leur rôle s'ils pouvaient bénéficier d'une formation plus adaptée au nouveau contexte de fonctionnement des organisations, une formation dont les exigences tiendraient davantage compte du rôle différent qu'ils rempliront.

En ce qui concerne la lutte à la violence psychologique au travail, il est opportun de signaler, à titre d'indication, qu'une des premières activités du plan d'action découlant de la politique mise de l'avant au ministère de la Sécurité publique en est une de formation des cadres sur le sujet¹⁶¹. C'est donc dire qu'il a été jugé pertinent de fournir aux

¹⁶⁰. P.-L. Bescos, C. Mendoza, « Les besoins d'information des managers sont-ils satisfaits? », *Revue française de gestion*, novembre-décembre 1998, pp. 117-128.

¹⁶¹. Selon ce plan d'action, est prévue une formation en deux étapes, la première devant donner des outils pour faire face à des situations de harcèlement ou d'abus de pouvoir, la deuxième pour habilitier les cadres à procéder à un diagnostic du milieu de travail et l'élaboration d'un plan d'action annuel visant la transformation des comportements.

cadres de cette organisation un soutien tangible pour les aider à s'adapter à une dimension nouvelle de leur rôle.

La modification des **lois du travail** ne peut être écartée. En effet, si les autres moyens disponibles s'avéraient insuffisants pour remédier à une situation de violence au travail, les victimes devraient pouvoir utiliser, en dernier recours, la voie légale. Cela implique d'abord que la **violence psychologique** au travail soit considérée comme **illégal**, au même titre que le harcèlement ou les motifs de discrimination prévus par la Charte des droits et libertés de la personne. Il convient de souligner que pour l'association *Mots pour Maux au travail*, la **reconnaissance** sociale du **préjudice** subi via la loi offre une possibilité de retrouver dignité et statut social. Enfin, il semble opportun de noter que le harcèlement « moral » dans l'entreprise représente un délit en Suède depuis 1993; celui-ci est reconnu en Allemagne, aux États-Unis, en Italie et en Australie¹⁶².

Les moyens examinés dans ce chapitre répondent à des objectifs différents.

Dans certains cas, il s'agit de fournir de l'**aide** aux victimes d'incidents de violence au travail, dans d'autres cas, il s'agit de favoriser une meilleure **prévention** de l'occurrence de la violence, dans d'autres, ce sont des « **balises** » que l'on vise à mettre en place permettant de faire face avec une plus grande équité à la violence susceptible de survenir dans un milieu de travail – on pense notamment à un processus de traitement des plaintes –, d'autres ont une **portée à plus long terme** – il pourrait en être ainsi de la formation des gestionnaires. Enfin, les **modifications législatives** semblent nécessaires si,

d'une part, l'on souhaite que les autres moyens aient une certaine efficacité pour les parties concernées et, d'autre part, qu'il soit possible d'intégrer cette préoccupation dans les conventions collectives.

☛ **En bref**, il devrait être possible d'**inter-venir** à plusieurs **niveaux** en matière de violence psychologique au travail, l'Organisation internationale du travail recommandait, dans son étude sur le sujet de la violence au travail, une **démarche globale** considérant l'objectif visé, soit celui de la contrer. Une série de moyens ont fait l'objet de ce chapitre sans qu'il y ait prétention à l'exhaustivité. Il s'agit là d'une question complexe à laquelle on ne peut prétendre apporter une solution simple; ce qui suppose qu'il faudra mettre en place un éventail de moyens visant autant à **prévenir**¹⁶³ la violence psychologique qu'à **remédier** aux incidents susceptibles de survenir malgré la prévention réalisée.

Il est important de souligner que ce sujet commence seulement à être examiné au Québec. Ce qui explique sans doute que les différentes parties semblent disposer, pour l'instant, surtout d'instruments de sensibilisation des milieux de travail.

Considérant la possibilité que la question de la violence psychologique au travail

¹⁶². M.-F. Hirigoyen, *Le harcèlement moral*. La violence perverse au quotidien, Paris, Syros, 1998, p. 186. Ce concept est assimilable à celui de harcèlement psychologique tel que circonscrit dans le premier chapitre du présent document.

¹⁶³. Certains moyens explicités dans le chapitre 3 peuvent être associés à la **prévention** qu'il serait opportun de réaliser dans les milieux de travail – on peut songer, par exemple, aux politiques qui peuvent être mises en place, à l'intégration de cette préoccupation dans le mandat des comités de santé et de sécurité du travail, aux activités que les associations sectorielles paritaires peuvent réaliser – alors que d'autres le sont plutôt au fait d'apporter des **solutions** aux **incidents** survenus – il en est ainsi des mécanismes liés au traitement des plaintes, aux services de médiation qu'il pourrait s'avérer avantageux de développer.

se pose avec une acuité croissante dans le futur, avec tous les impacts potentiels à la fois pour les personnes et pour les organisations, il ne fait pas de doute que les associations patronales et syndicales, de même que d'autres acteurs qui se sentiraient concernés, développeront des services spécifiques destinés à apporter des solutions aux problèmes suscités par la violence au travail ou favorisant l'action en vue de contrer plus efficacement la violence psychologique au travail.

Rappelons cependant que la **solidarité** entre les membres d'un milieu de travail semble être perçu comme le moyen le plus efficace pour enrayer la violence psychologique au travail. Favoriser le développement de la solidarité suppose qu'il soit possible d'agir sur la **culture organisationnelle** davantage basée sur l'individualisme.

La violence au travail est devenue une préoccupation pour un certain nombre d'acteurs sociaux dont l'Organisation internationale du travail qui s'est penchée récemment sur le sujet. La violence psychologique au travail représente une des manifestations possibles de la violence au travail¹⁶⁴.

La violence psychologique au travail est une question complexe découlant de facteurs nombreux et diversifiés; elle est susceptible d'**impacts**¹⁶⁵ importants tant pour les personnes qui en sont **victimes**, que pour les **témoins** et même pour les **organisations** au sein desquelles ce phénomène survient.

Rappelons que la violence psychologique occasionne aux victimes des **problèmes de santé** physique et psychique dont certains peuvent s'avérer d'une gravité certaine –

certain incidents de « *mobbing*¹⁶⁶ » auraient même mené jusqu'au suicide.

Les **femmes** seraient plus susceptibles que d'autres d'être victimes de harcèlement psychologique au travail, notamment en raison du fait qu'elles sont fort nombreuses dans les professions à risque ainsi que dans les secteurs d'activités économiques à risque¹⁶⁷.

Les **auteurs**¹⁶⁸ de la violence au travail peuvent aussi bien être les supérieures ou les supérieurs immédiats des victimes que leurs collègues de travail.

Les **stratégies** utilisées par les victimes d'incidents de violence psychologique au

¹⁶⁴. Les responsables des travaux du CRI-VIFF (Centre de recherche interdisciplinaire sur la violence familiale et la violence faite aux femmes) identifient plusieurs formes de violence au travail, soit la violence physique, psychologique, sexuelle et financière.

¹⁶⁵. Les diverses enquêtes auxquelles il a été possible d'avoir accès mentionnent les impacts physiques et psychologiques suivants pour les victimes d'incidents de violence psychologique au travail : stress, anxiété, dépression, baisse de l'estime de soi et du sentiment de compétence, baisse de la motivation au travail, sentiment de vulnérabilité, voire de culpabilité, peur de se retrouver dans une situation semblable, maux de tête, troubles du sommeil, désordres gastro-intestinaux, nausées, fatigue, etc.; la gravité de l'impact de la violence pouvant être variable en fonction de la nature de la relation entre la victime et son agresseur.

Plusieurs conséquences sur le milieu de travail ont été notées dont le roulement de personnel, la baisse de productivité, l'absentéisme, la baisse de la motivation, la diminution de la qualité du service offert à la clientèle, etc.

¹⁶⁶. Rappelons que le « *mobbing* » est une forme collective de violence au travail de plus en plus courante dans de nombreux pays dont l'Australie, l'Autriche, le Danemark, l'Allemagne, la Suède, le Royaume-Uni, les États-Unis. Plusieurs personnes peuvent s'allier pour persécuter tel ou tel collègue et, pour ce faire, utiliser des moyens comme les suivants : « *faire constamment des remarques négatives ou la critiquer sans arrêt, l'isoler en la laissant sans contact social et médire ou diffuser de fausses informations sur elle.* » tiré de « Lorsque travailler devient dangereux. Coups de poing, crachats, insultes et coups de feu : la violence au travail existe désormais dans le monde entier », *Travail*. Le magazine de l'OIT, n° 26, sept./oct. 1998, p. 7.

¹⁶⁷. Ceux-ci seraient, d'après l'étude de Chappell et Di Martino, le secteur des services et celui de l'administration publique.

¹⁶⁸. Il a été possible de constater, grâce à certaines enquêtes auxquelles on a eu accès, que la violence en milieu de travail est également le fait de la clientèle avec qui les personnes ont à traiter. Toutefois, dans le cadre des présents travaux, il a été estimé opportun de concentrer notre attention sur la violence intra-organisationnelle, celle susceptible de survenir entre des collègues de travail ou entre un supérieur ou une supérieure et un employé ou une employée.

travail pourraient être regroupées en **quatre** grande catégories; la stratégie rationnelle ou de contrôle où il y a dénonciation, rectification des informations diffusées; la recherche de soutien et ce, dans une perspective de valorisation de soi, recherche de soutien externe et de soutien interne; le refus, la rébellion où il peut y avoir négation de la violence, affirmation de l'autonomie professionnelle ou renforcement des comportements reprochés; l'évitement ou le retrait où la gestion du temps et de l'espace est employée pour diminuer la possibilité de l'occurrence des incidents violents. Toutes les stratégies présentent certains avantages dont ceux de la **diminution** de la **souffrance** et de stopper, au moins temporairement, la violence.

La **solidarité** entre les travailleurs et les travailleuses semble toutefois la meilleure façon d'éviter la violence psychologique, surtout celle provenant des supérieures et supérieurs hiérarchiques; cette dernière se situant en lien avec la notion d'**abus de pouvoir** et se concrétiserait dans des « *comportements excédant le pouvoir légitime - ou l'autorité - du ou de la gestionnaire, en fonction de sa position hiérarchique et de la culture de son milieu organisationnel, ce qui implique une transgression des normes explicites ou implicites de l'organisation.* »¹⁶⁹

Il a aussi été possible d'observer que les **coûts** inhérents à la santé mentale au travail sont fort importants¹⁷⁰ et tendent à s'élever considérablement depuis quelques années.

Également, la violence psychologique influe sur la **qualité** du milieu de travail et est susceptible d'amener une **diminution** de la motivation au travail et, par conséquent, de la **productivité**; toute baisse de cette dernière concourant à modifier la compétitivité de l'entreprise, ce qui, en dernière analyse, peut avoir un effet direct sur l'emploi.

La tendance à la hausse de la violence psychologique dans les milieux de travail s'inscrit dans un contexte marqué par des changements de toutes natures. Ces changements affectent non seulement les organisations mais également le marché du travail lui-même.

Il s'agit de changements technologiques d'abord mais aussi de changements dans l'organisation de la production. Ces changements sont supposés se réaliser dans une perspective où la **qualité** de la **production** ainsi que **l'innovation** deviennent des gages de la **compétitivité** des organisations, facteur essentiel à la survie et au développement des organisations d'autant que celles-ci s'inscrivent maintenant sur un terrain mondialisé.

De tels changements sont fondés sur l'**engagement** des travailleurs et des travailleuses et leur mobilisation; la **confiance** entre les parties concernées s'avérant indispensable pour assurer un fonctionnement efficace des organisations et adapté aux conditions de leur environnement économique.

Cette transformation dans la gestion est rendue possible, entre autres, par une plus grande scolarisation des travailleurs et des travailleuses et le développement de la nouvelle économie – celle fondée sur le savoir. Enfin, ont été constatés des changements dans la charge de travail résultant de compressions et de rationalisations de toutes natures.

Il résulte de ces nombreux changements des **questionnements** sur le **sens** même du

¹⁶⁹ . C. Aurousseau, S. Landry, *La violence hiérarchique en milieu professionnel. Une étude exploratoire*, Communication présentée dans le cadre du 10^e Congrès de l'Association internationale de psychologie du travail de langue française, tenu à Bordeaux du 24 au 27 août 1998, p. 9.

¹⁷⁰ . À titre d'indication, le BIT évaluait les coûts du stress à 200 milliards de dollars, en 1993, pour l'économie américaine seulement.

travail ainsi qu'un **accroissement** des facteurs de **stress** si bien qu'il semble qu'un certain nombre de conditions susceptibles d'induire des incidents de violence psychologique au travail paraissent être présentes, à l'heure actuelle, dans les organisations.

Pour contrer la violence au travail, il semblerait qu'une **démarche préventive**¹⁷¹ représente la meilleure voie possible basée, entre autres, sur l'**éducation** et l'**information** des victimes ainsi que sur une meilleure **communication** entre les parties concernées.

Cela suppose non seulement des moyens de **sensibilisation** à ce phénomène pour chacune des parties concernées dans les organisations elles-mêmes et, plus largement, pour la population toute entière, mais également des **lois** et des **règlements** en vue de contrer la violence au travail sous toutes ses formes. Aussi, des **programmes** qui condamnent la violence dans les entreprises sont nécessaires de même qu'une procédure de **dénonciation** des incidents violents. Enfin, doit être mis en place une **coordination** des initiatives prises à chacun des niveaux en vue de les intégrer dans des **stratégies cohérentes**.

Une lutte efficace à la violence au travail ne peut se réaliser sans que n'existe une **volonté politique** à tous les niveaux – aussi bien de la part de l'État que de la part des associations d'employeurs, des associations syndicales ou

du secteur communautaire – d'en faire un objectif majeur de société.

Même s'il paraît préférable de **prévenir** l'occurrence d'incidents de violence au travail, des **mécanismes**¹⁷² devraient être mis en place en vue de **traiter** les plaintes des victimes d'incidents de violence survenus dans les milieux de travail – on a déjà vu qu'il pouvait y avoir, dans un premier temps, **médiation** entre la victime et l'auteur de(s) incident(s) de violence psychologique et, si cela ne s'avérait pas satisfaisant, dans un deuxième temps, **arbitrage**. Enfin, la possibilité d'utiliser des recours légaux devrait être réelle, ce qui devrait améliorer d'autant l'efficacité des autres moyens disponibles.

¹⁷¹ . Une telle position est partagée par M^e Jean-Bernard Waeber, avocat suisse spécialiste en matière de harcèlement psychologique qui estime que « *c'est par des mesures préventives d'organisation et d'éducation que le mobbing sera le plus efficacement combattu.* » dans « Le « *mobbing* » ou harcèlement psychologique au travail, quelles solutions? » *AJP/PJA* 7/98, p. 796. M^e Waeber précise également qu'il est primordial « *de développer dans les entreprises une culture du respect des opinions, même minoritaires, une culture de la discussion et de la gestion amiable des conflits en un mot une culture démocratique.* »

¹⁷² . Un tel mécanisme pouvant être inclus dans une politique destinée à contrer le harcèlement et l'abus de pouvoir au travail comme c'est le cas pour les Services correctionnels du Québec, ou encore être confié à un groupe spécialement constitué à cette fin comme dans le cas de la municipalité de Lausanne.

ANNEXE 1

The organizational model of managing occupational violence¹⁷³

This model is based on the recognition that employee problems associated with occupational violence are essentially human resource management issues and not problems of individual employee illness. They are not separate from the life of the organization nor from the responsibilities of those running it.

The essential features of this model are as follows:

- (1) occupational violence management is a core human resource management issue;*
- (2) occupational violence should never be accepted as ²part of the job²;*
- (3) concentration on ²sick² employees avoids the work organizational issues necessary to deal with the problem effectively;*
- (4) management activities should be centred around risk management strategy, i.e. identifying and assessing risks and associated losses, and developing strategies for action;*
- (5) action on occupational violence should be part of mainstream corporate strategy;*
- (6) action on occupational violence should be part of mainstream line management responsibility;*
- (7) action on occupational violence should include employees and their formal representatives;*
- (8) the management of internal conflict will be facilitated by attention to achieving and maintaining clear and unambiguous communication throughout all levels of an organization;*
- (9) strategies for the prevention and management of conflict, assault, harassment and abuse should form part of organizational human resource management and occupational health and safety strategy, including training;*
- (10) potential areas of internal conflict, such as performance and disciplinary management ought to be assessed in light of occupational violence management strategies;*
- (11) service organizations need to pay particular attention to occupational violence associated with public contact;*

¹⁷³ . D. Chappell, V. Di Martino, *Violence at Work*, International Labor Office, Genève, 1998, pp. 101-102.

- (12) *any clinical/therapeutic services provided by the organization ought to be assessed as part of an overall management strategy, and not provided in place of that strategy.*

ANNEXE 2

Cinq catégories de causes susceptibles d'induire de la violence en milieu de travail

Facteurs individuels	Facteurs interpersonnels	Facteurs sociaux	Facteurs organisationnels	Facteurs liés à l'environnement du travail
- maladie mentale - maladie dégénérative - profil mental (individu caractériel) - attitudes négatives (manque de respect) - stress, frustration - désir de contrôle, de supériorité (abus de pouvoir, rapport de force) - problèmes personnels (problèmes familiaux, divorce...) - consommation de drogue, alcool ou médicaments	- jalousie - manque de communication - manque de solidarité - dynamique de groupe - manque de respect envers certaines personnes - climat de travail tendu - inimitié envers certaines personnes, incompatibilité de caractère	- conditions économiques difficiles - baisse de revenus - coupures dans les services offerts - trop grande exposition des jeunes à la violence (médias) - augmentation des problèmes sociaux et réduction des mécanismes pour les régler (coupures à l'aide sociale)	- mauvaise évaluation de la dangerosité de la clientèle - réorganisation augmentant les responsabilités des employé-es sans avoir reçu la formation requise - mouvement de main-d'œuvre - manque de formation (comment aborder les clients ayant des problèmes particuliers) - manque de matériel, d'activités de ressources - structure organisationnelle trop hiérarchisée - manque de soutien de la part des gestionnaires - manque de personnel - manque d'encadrement des clients - manque de valorisation des employé-es - listes d'attente trop longues - ambiguïté du mandat de l'institution - manque d'encadrement - surcharge de travail - manque de temps pour approcher la clientèle	- travail solitaire - manque de sécurité (lorsqu'on se déplace au domicile des clients) - manque de programmes adéquats pour la clientèle - manque de locaux adéquats - groupes trop nombreux (ratios trop élevés) - manque d'intimité (surpeuplement des locaux) - clientèles ayant des besoins trop disparates - baisse du niveau de prévention par rapport à la sécurité

Liste des personnes consultées

Aurousseau, Chantal	Université du Québec à Montréal
Benoît, Marie-France	Confédération des syndicats nationaux
Boivin, Hélène	Secrétariat à l'action communautaire autonome
Drouin-Busque, Ginette	Secrétariat à l'action communautaire autonome
Gauvin, Réal	Emploi-Québec
Guberman, Nancy	Université du Québec à Montréal
Jauvin, Nathalie	CRI-VIFF (Centre de recherche interdisciplinaire sur la violence familiale et la violence faite aux femmes)
Lippel, Katherine	Université du Québec à Montréal
Martel, Chantal	Ministère de l'Emploi
Paquet, Danielle	Coordonnatrice du dossier harcèlement et abus de pouvoir au ministère de la Sécurité publique du Québec
Spilhaus, Sally	Conseillère responsable du <i>Code des droits et obligations</i> à l'Université Concordia
Voisine, Monique	Syndicat de la fonction publique du Québec