



7e Journée Roland-Saucier

Saguenay – 5 mai 2005

# Le harcèlement psychologique au travail : des impasses aux solutions

Angelo Soares

Université du Québec à Montréal – UQÀM

Département d'organisation et ressources humaines

Courriel : [soares.angelo@uqam.ca](mailto:soares.angelo@uqam.ca)

<http://www.er.uqam.ca/nobel/r13566/>



*Trouvez-vous qu'ils sont étranges ?  
Non ! Ce sont des gens normaux qui  
ont vécu des histoires très étranges...*

*(Leymann (1989). Nar Livet Slar Till)*



## Carroll Brodsky (1976)

« Le harcèlement consiste en des tentatives, répétées et persistantes, d'une personne afin de tourmenter, briser la résistance, frustrer, ou obtenir une réaction d'une autre. C'est un traitement qui, avec persistance, provoque, met de la pression, effraie, intimide, ou incommode une autre personne.»



## Heinz Leymann (1984)

« C'est un processus destructif, constitué d'un enchaînement de propos et d'agissements hostiles qui, pris isolément, pourraient sembler anodins, mais dont la répétition constante a des effets pernicioeux.»



## Marie-France Hirigoyen (1998)

« Le harcèlement moral dans l'entreprise, comme toute conduite abusive, se manifeste par des comportements, des paroles, des actes, des gestes, des écrits, pouvant porter atteinte à la personnalité, à la dignité ou à l'intégrité physique ou psychique d'une personne, mettre en péril l'emploi de celle-ci ou dégrader le climat de travail. »



## La loi 143 - Québec

« Pour l'application de la présente loi, on entend par «harcèlement psychologique » une conduite vexatoire se manifestant soit par des comportements, des paroles, des actes ou des gestes répétés, qui sont hostiles ou non désirés, laquelle porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique du salarié et qui entraîne, pour celui-ci, un milieu de travail néfaste.

Une seule conduite grave peut aussi constituer du harcèlement psychologique si elle porte une telle atteinte et produit un effet nocif continu pour le salarié.»



## La loi n° 143 - Québec

Tout salarié a droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique.

L'employeur doit prendre les moyens raisonnables pour prévenir le harcèlement psychologique et, lorsqu'une telle conduite est portée à sa connaissance, pour la faire cesser.



## Février 2005 - CNT

- 1580 plaintes
  - 1030 sont dans une étape (65%)
  - 550 dossiers ont été terminés (35%)
    - 12 plaintes non fondées (2%)
    - 110 ententes (20%)
    - 2 rapports d'enquête envoyés au CRT



## Mythe 1

- La définition du harcèlement psychologique n'est pas claire



# Bullying = Mobbing

« Bien que le concept de 'bullying', comme on l'utilise dans les pays d'expression anglaise et le terme 'mobbing', comme on l'utilise dans plusieurs autres pays d'Europe, puissent présenter certaines différences sur le plan de la sémantique et de la connotation, ils se réfèrent, de façon pratique, au même phénomène. Toutes différences quant à l'usage des termes doivent être reliées aux différences culturelles du phénomène dans les différents pays, qu'aux réelles différences dans les concepts »

(Stale Einarsen, Helge Hoel, Dieter Zapf et Cary L. Cooper, 2003)

- Harcèlement moral = harcèlement psychologique



# Méthodologie

- Étude 1 (n= 613)
  - Professionnels – Secteur de la santé
  - Emplois traditionnellement féminins (80,8% femmes)
  - Âge : 40 ans
- Étude 2 (n= 469)
  - Professionnels - Ingénieurs
  - Emploi traditionnellement masculin (82,0% hommes)
  - Âge : 43,5 ans



# Résultats

---

Quatre groupes :

Étude 1    Étude 2

---

Je vis du harcèlement

VH

10,5

7,5

J'ai déjà vécu dans les 12 derniers mois

DH

12,0

21,5

Je suis témoin

TH

6,7

9,4

Je n'ai jamais vécu

JH

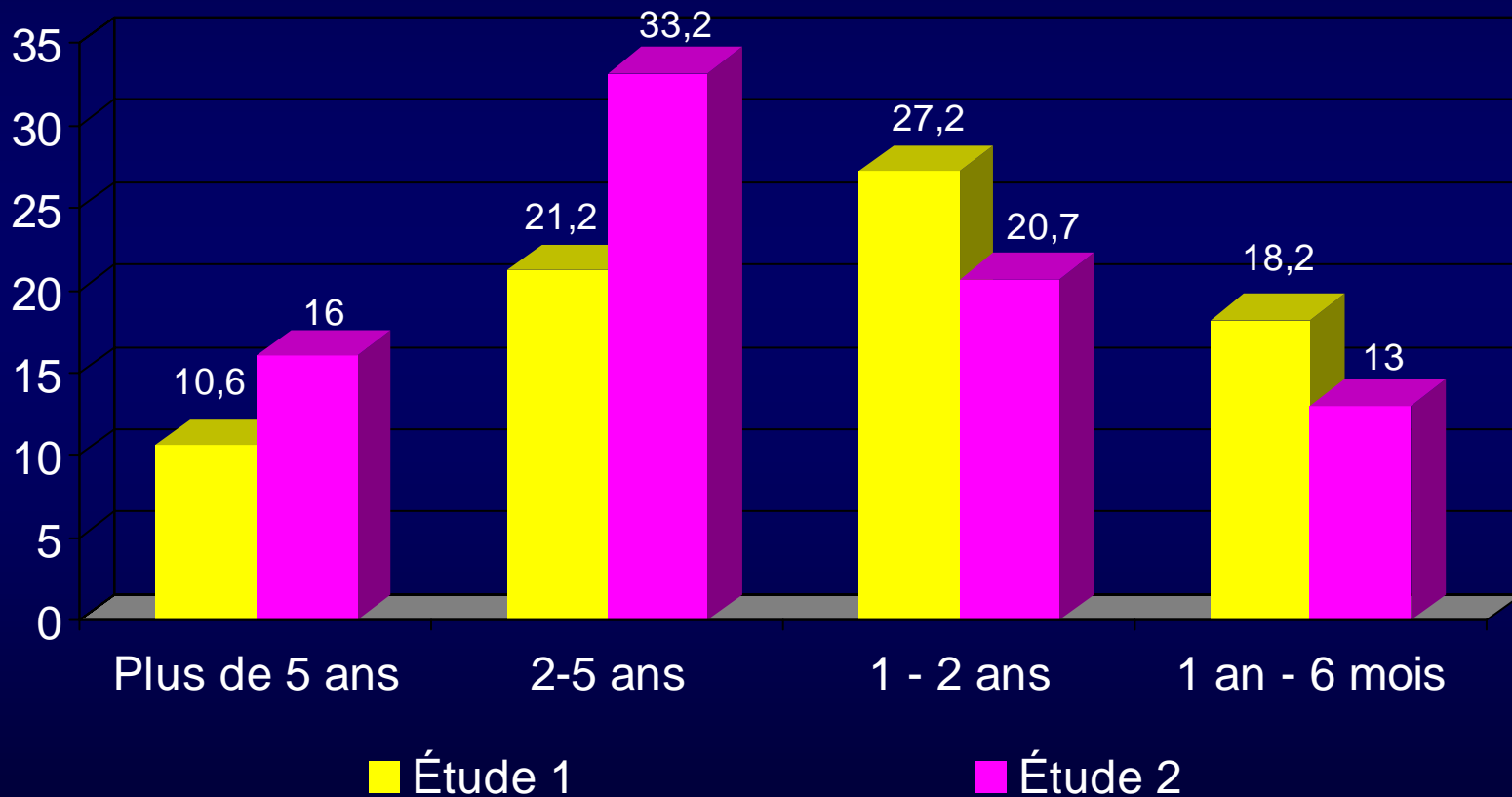
70,8

61,6

---

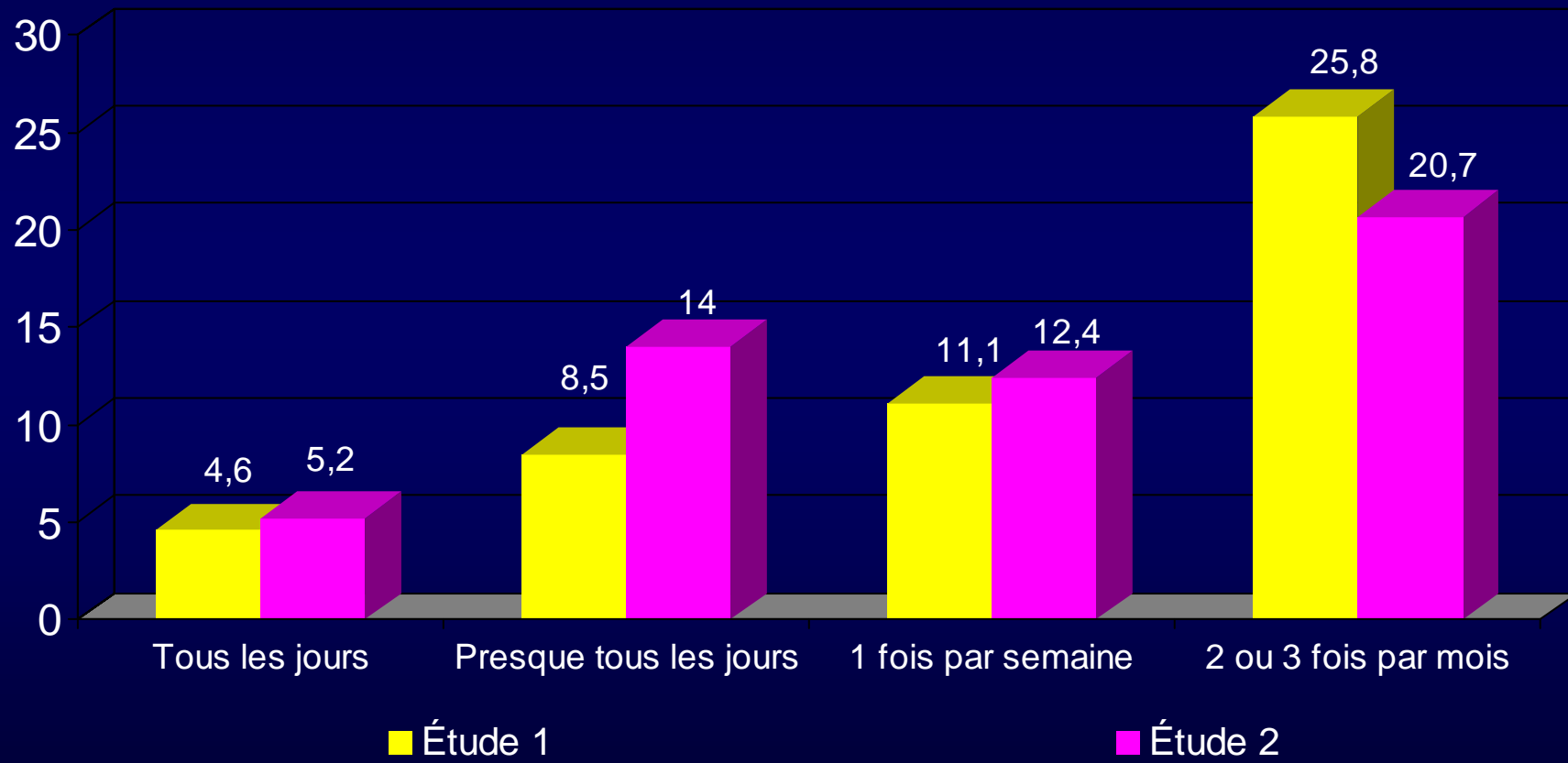


# La durée du harcèlement (%)



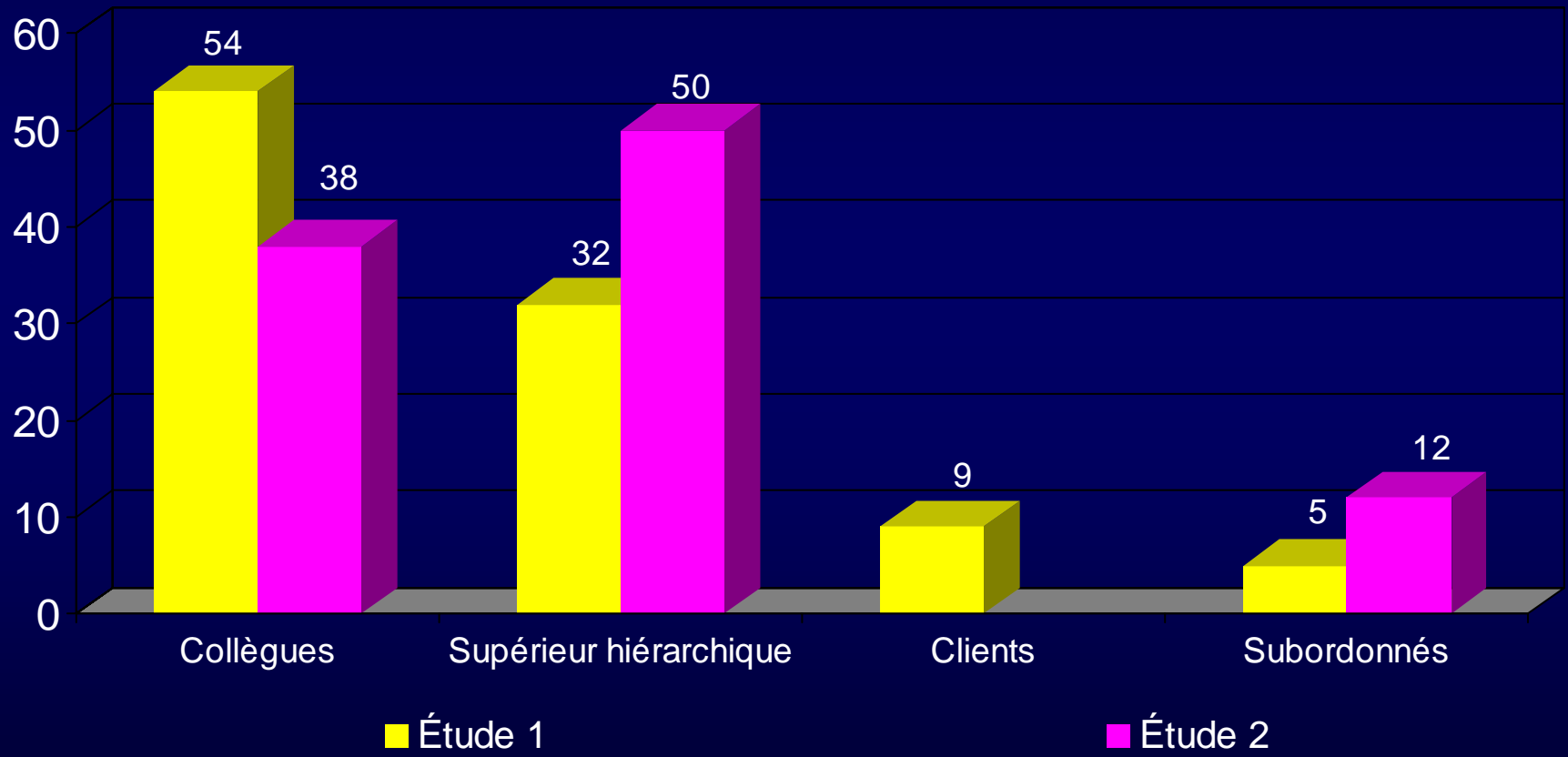


# La fréquence du harcèlement (%)





# Qui harcèle ? (%)





## Mythe 2

- Vous ne pouvez pas développer de stress post-traumatique à cause du harcèlement.



# Stress post-traumatique PTSS-10

	Étude 1 (%)			Étude 2 (%)		
	TH	DH	VH	TH	DH	VH
Pas de symptôme ( $< 2$ symptômes)	74,2	48,2	32,7	62,5	45,9	23,8
Incertitude (3 à 5 symptômes)	19,4	21,4	26,5	25,0	32,1	28,6
Dysfonction ( $> 6$ symptômes)	6,5	30,4	40,8	12,5	22,0	47,6



# L'impact de l'événement IES

	Étude 1 (%)			Étude 2 (%)		
	TH	DH	VH	TH	DH	VH
Faible ( $< 8,5$ )	60,9	25,0	9,1	45,7	27,2	2,2
Moyenne ( $8,6 - 19,0$ )	13,0	18,8	11,4	20,0	27,2	20,0
Élevée ( $> 19,0$ )	26,1	56,3	79,5	34,3	45,6	77,8



# Corrélations entre la durée et la fréquence du harcèlement et le stress post-traumatique

	Étude 1		Étude 2	
	IES	PTSS	IES	PTSS
Durée	,28**	,33**	,47**	,38**
Fréquence	,53**	,44**	,49**	,34**

\*\*  $p < ,01$ ;



# Le soutien social

	Étude 1		Étude 2	
	Struct (%)	Rec (1-6)	Struct (%)	Rec (1-6)
Collègues de travail	70,1	4,1	63,3	3,4
Supérieur hiérarchique	37,7	2,4	28,2	2,2
Représentant syndical	33,3	Nd	25,4	2,6
Ressources humaines	15,2	Nd	8,5	1,4
Ami-e-s hors travail	36,4	4,5	28,8	3,8
Famille	35,1	4,6	41,2	4,4



# Corrélations entre le soutien social et le stress post-traumatique

	Étude 1		Étude 2	
	IES	PTSS	IES	PTSS
Collègues de travail	-,40**	-,39**	-,22*	-,30**
Supérieur	-,32**	-,35**	Ns	Ns

\*  $p < ,05$ ; \*\*  $p < ,01$ ; ns - non significatif



## Mythe 3 (individualisation)

- Le harcèlement arrive seulement aux personnes fragiles.
- Le harcèlement arrive aux «personnes atypiques».
- Les personnes qui se plaignent de harcèlement sont trop sensibles.



## Le harcèlement psychologique versus la personnalité

- Jusqu'à maintenant aucun trait de personnalité n'a pu être associé aux personnes qui ont vécu du harcèlement psychologique.
- Les causes se trouvent dans le contexte social et dans les structures du pouvoir des organisations.  
(Leymann, 1993; Vartia, 1996; Salin, 2003; Soares, 2002 et 2004)



## Mythe 4 (Stigmatisation)

- Les personnes qui sont harcelées ont fait quelque chose pour mériter le harcèlement.
- C'est un jeu qui se joue à deux.



## Blâmer la victime

- Les personnes qui ne sont pas victimes croient que la victime a dû faire quelque chose pour susciter le harcèlement psychologique.
- La victime a dû se comporter d'une telle manière que le harceleur ou la harceleuse a agit de cette terrible manière.



## Blâmer la victime

- Les personnes qui ne sont pas victimes de harcèlement psychologique peuvent continuer à croire à leur propre sécurité ou invulnérabilité, s'ils peuvent se convaincre qu'ils sont protégés par ce qu'ils sont.
- En blâmant les victimes, les personnes non seulement maintiennent leur propre illusion d'invulnérabilité, de sécurité, mais aussi minimisent leur sentiment de responsabilité pour soutenir les victimes.



## Blâmer la victime

- Les victimes sont stigmatisées car elles vont violer les mécanismes de défenses qui sont en place et qui sont construits pour faire face à la souffrance.
- Les personnes qui ont vécu le harcèlement sont des rappels puissants de ce qui peut nous arriver.



## Mythe 5 (associé au genre)

- Les femmes sont le plus souvent les victimes du harcèlement psychologique.
- Les femmes sont plus souvent les harceleuses, car elles sont plus méchantes psychologiquement.



# Le genre du harcèlement

- Les hommes sont plus hésitants à porter plainte, car cela n'est pas conforme à l'image de la virilité.
- Les femmes demandent de l'aide psychologique plus souvent que les hommes.



## Le genre du harcèlement

- Les stratégies hostiles utilisées contre les femmes sont associées à la violence verbale. On vise à empêcher la victime de s'exprimer.
- Les stratégies hostiles utilisées contre les hommes visent plutôt à les discréditer dans leur travail.

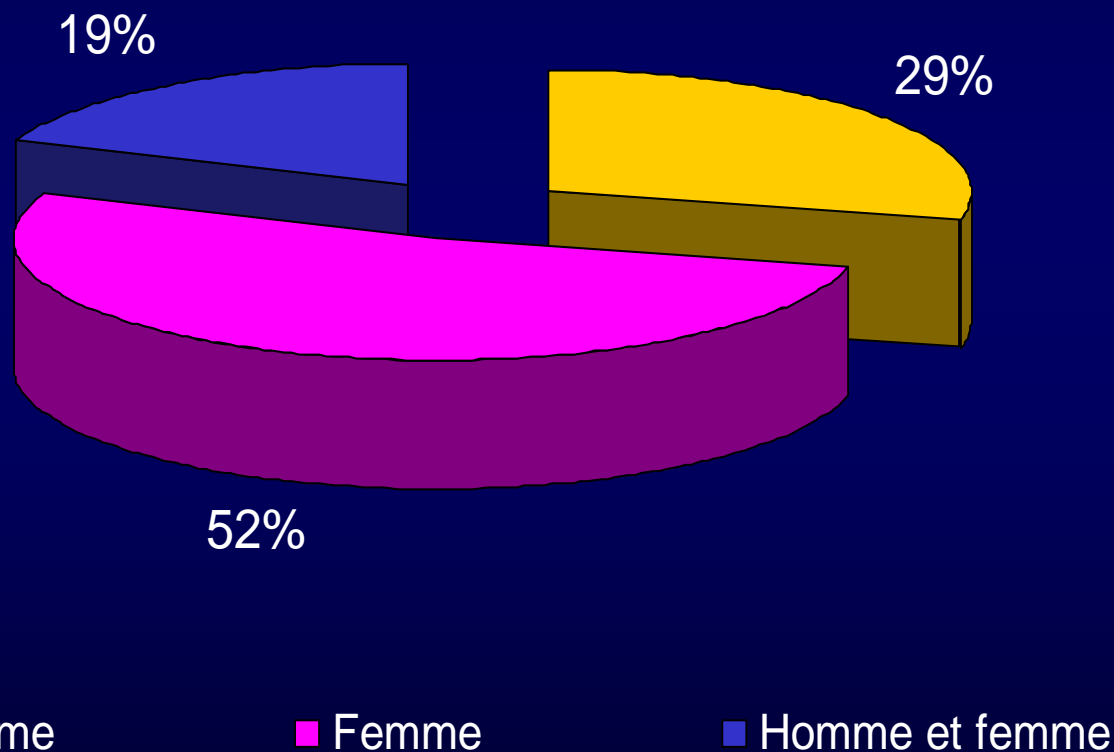


## Le genre du harcèlement

- Dans un milieu traditionnellement féminin, les attaques centrés sur la vie privée sont plus fréquentes envers les hommes.
- Dans un milieu traditionnellement masculin, les attaques centrés sur la vie privée sont plus fréquentes envers les femmes.



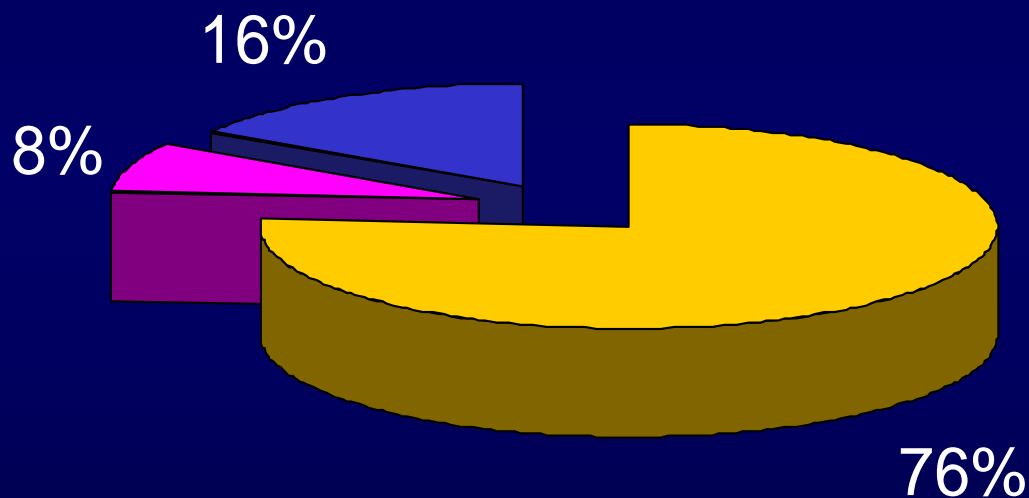
# Le sexe de la personne qui harcèle (%)



Étude 1 - milieu traditionnellement féminin



## Le sexe de la personne qui harcèle (%)



■ Homme

■ Femme

■ Homme et femme



## Mythe 6

- Si vous êtes harcelé(e), c'est parce que vous n'êtes pas capable d'affronter votre harceleur.



# Stratégies utilisées pour faire face au harcèlement psychologique

## Étude 1

- J'ai affronté la/les personne/s qui me harcèle(nt) (51,5%) ←
- J'ai ignoré la/les personne/s qui me harcèle(nt) (33,1%)
- J'ai rapporté le harcèlement à un(e) délégué(e) syndical(27,8%)
- J'ai ignoré le harcèlement (24,3%)
- J'ai demandé d'arrêter le harcèlement (17,2%)
- J'ai rapporté le HP aux service des ressources humaines (9,5%)
- J'ai demandé un transfert d'emploi (7,1%)
- Je n'ai rien pu faire (6,5%)
- J'ai déposé un grief (5,9%)
- J'ai menacé de raconter à tout le monde à propos du HP(1,8%)



# Stratégies utilisées pour faire face au harcèlement psychologique Étude 2

- J'ai ignoré la/les personne/s qui me harcèle(nt) (34,1%)
- J'ai affronté la/les personne/s qui me harcèle(nt) (32,9%) ←
- J'ai ignoré le harcèlement (26,3%)
- J'ai rapporté le harcèlement à un(e) délégué(e) syndical (21,0%)
- Je n'ai rien pu faire (12,6%)
- J'ai demandé un transfert d'emploi (12,0%)
- J'ai demandé d'arrêter le harcèlement (11,4%)
- J'ai déposé un grief (5,4%)
- J'ai rapporté le HP aux service des ressources humaines (5,4%)



***Contre le  
harcèlement  
psychologique :  
quoi faire?***



# Pour contrer le harcèlement psychologique au travail

- Information
- Formation
- Changement de l'organisation du travail
- Changement du modèle de gestion
- Politique organisationnelle
- Convention collective
- Législation



# Information



# Information

- Prise de conscience du problème
  - Une grande partie des gens pense que le harcèlement psychologique est inévitable, que ça fait partie du travail, que cela arrive seulement à des gens «faibles».
  - Des affiches, la production de brochure, du matériel de formation, etc. Si votre organisation a un journal, un bulletin d'information, etc. vous pouvez inclure un article sur le harcèlement psychologique.



## Le harcèlement psychologique au travail (%)

Quatre groupes :

		Étude 2001	Étude 2003
Je vis du harcèlement	VH	10,9	6,6
J'ai déjà vécu dans les 12 derniers mois	DH	18,0	16,9
Je suis témoin	TH	6,1	5,1
Je n'ai jamais vécu	JH	65,0	71,4

Membres de la CSQ



# Stratégies à adopter



# Stratégies à adopter

Prendre note de tous  
les agissements



- Dates, horaires, nature des propos, critiques, accusations, émotions et sentiments ressentis.
- Les réponses données.



## Stratégies à adopter

- La confrontation n'est pas une bonne solution.
- Essayez de garder votre calme et soyez toujours poli-e.
- Conservez les copies de vos évaluations annuelles, les lettres et les mémos concernant votre capacité d'accomplir le travail.



## Le soutien

- Outre le soutien psychologique, la solidarité dont sera l'objet la personne cible du HP et les témoins, est fondamentale
- La manière dont la solidarité s'exprimera sera à la fois la marque de la cohésion du groupe et de leur capacité à faire face aux conséquences du HP.
- Cette solidarité sera aussi le signe qu'au-delà de la victime elle-même, c'est bien l'organisation toute entière qui a été atteinte et qui doit réagir.
- L'importance du programme de retour au travail.



# Formation



# Formation - compétences

- Gestion du conflit
- Compétences sociales
- Leadership
- Communication
- Gestion des ressources humaines



# Organisation du travail & Modèle de gestion



## Modèle de gestion à éviter!

- Culture organisationnelle :
  - Refus de l'existence du harcèlement psychologique
  - Précarisation, insécurité
  - Clivage entre les groupes « eux et nous »
  - Intensification du travail
  - Méfiance
  - Faible autonomie
  - Hyper contrôle



# Modèle de gestion à promouvoir !

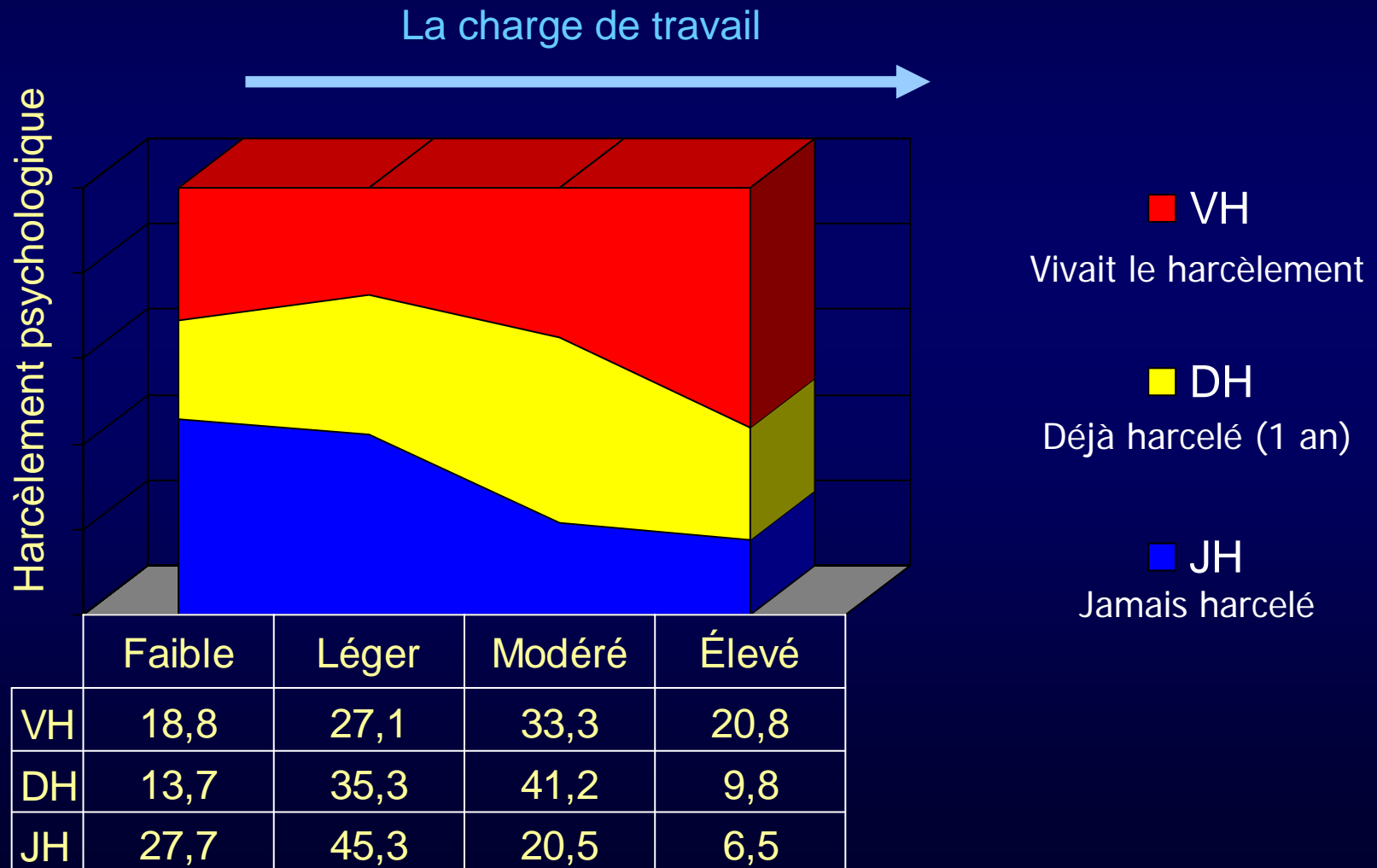
- Culture organisationnelle :
  - Confiance
  - Coopération, soutien
  - Possibilités d'avancement et développement de carrière
  - Écoute
  - Engagement affectif



## Quelques résultats – Étude 2



# La charge de travail et le harcèlement psychologique



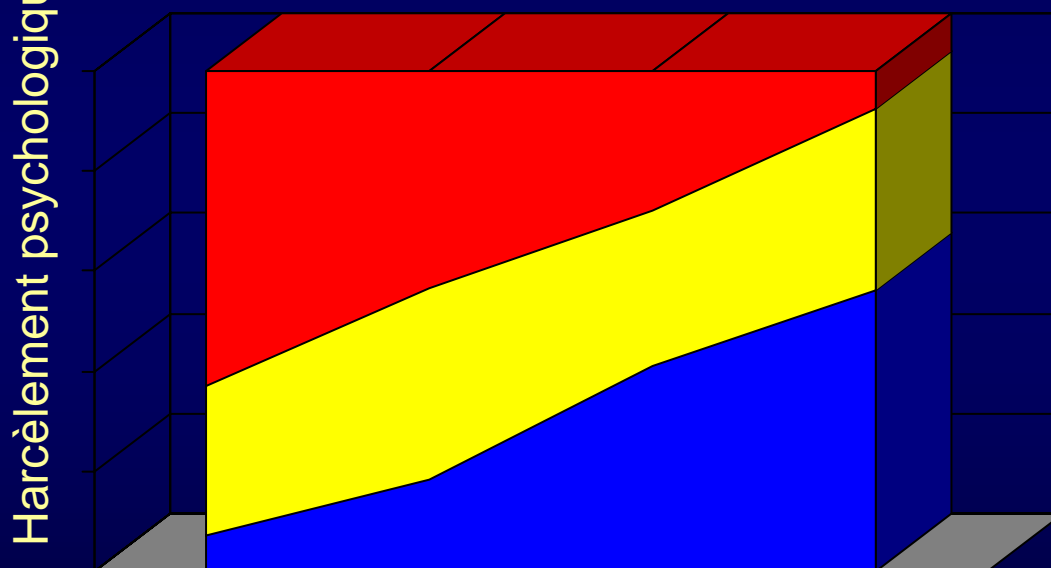


# Le contrôle sur le travail et le harcèlement psychologique

Le contrôle sur le travail



Harcèlement psychologique



■ VH

Vivait le harcèlement

■ DH

Déjà harcelé (1 an)

■ JH

Jamais harcelé

	Faible	Léger	Modéré	Élevé
VH	28,6	30,6	36,7	4,1
DH	13,5	26,9	40,4	19,2
JH	3,2	12,9	54,1	29,7

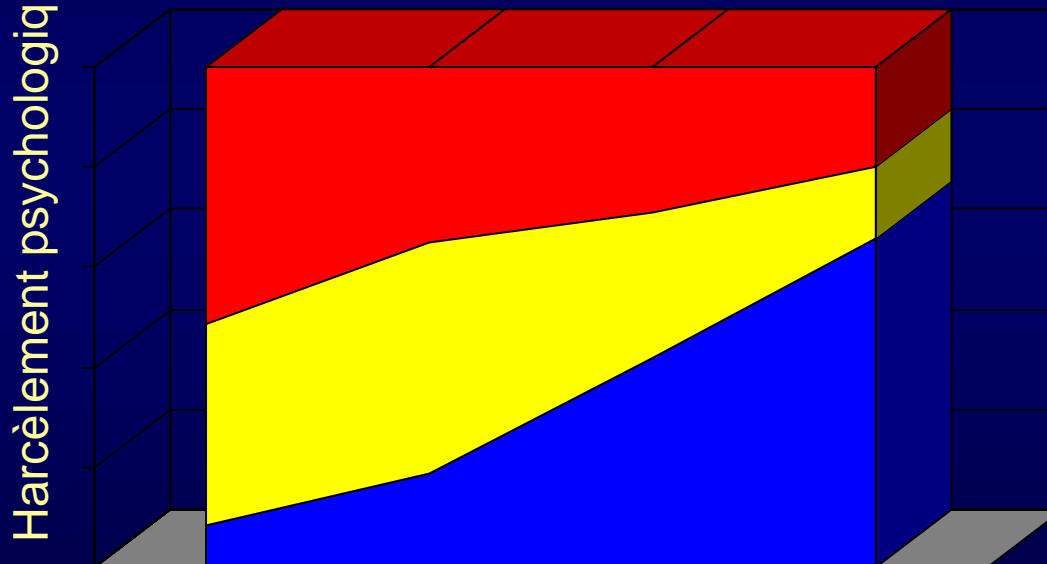


# La reconnaissance et le harcèlement psychologique

La reconnaissance



Harcèlement psychologique



- VH  
Vivait le harcèlement
- DH  
Déjà harcelé (1 an)
- JH  
Jamais harcelé

	Faible	Léger	Modéré	Élevé
VH	29,2	29,2	31,3	10,4
DH	23,1	38,5	30,8	7,7
JH	4,7	15,8	45	34,5

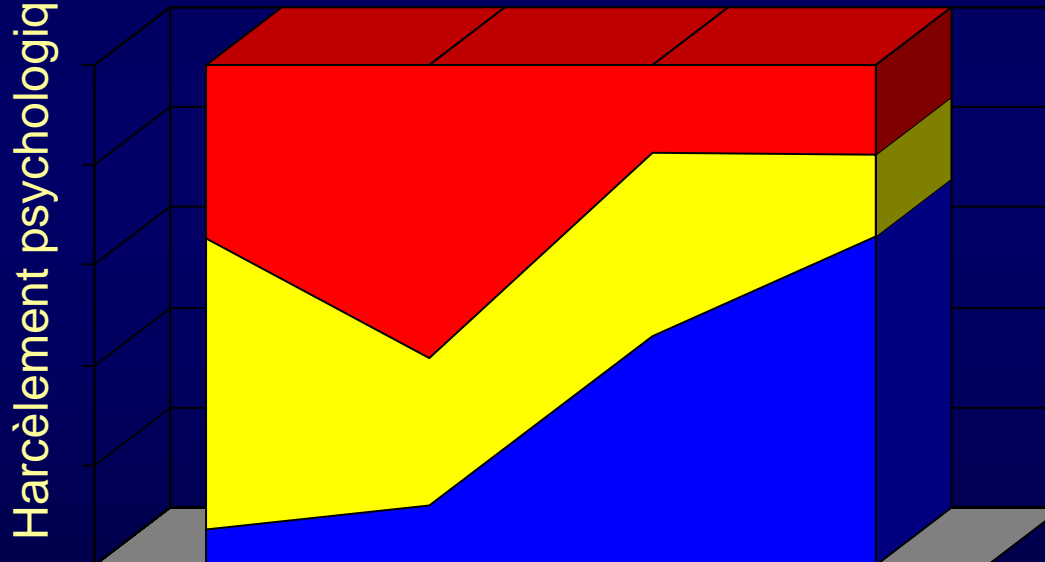


# La cohésion du groupe et le harcèlement psychologique

La cohésion du groupe



Harcèlement psychologique



■ VH

Vivait le harcèlement

■ DH

Déjà harcelé (1 an)

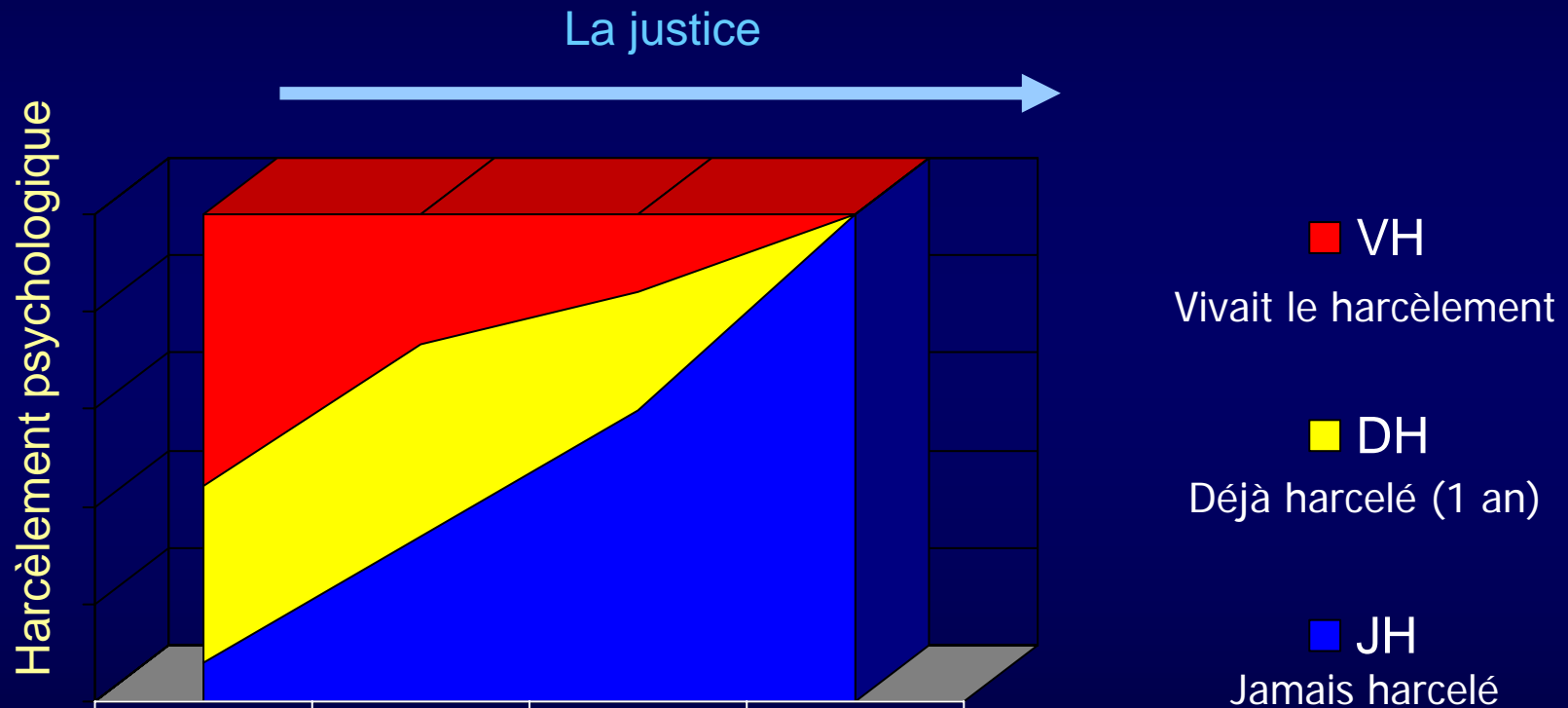
■ JH

Jamais harcelé

	Faible	Léger	Modéré	Élevé
VH	10,4	60,4	20,8	8,3
DH	17,3	30,8	44,2	7,7
JH	2,2	12,2	55	30,6



# La justice organisationnelle et le harcèlement psychologique



	Faible	Léger	Modéré	Élevé
VH	57,1	30,6	12,2	0
DH	36,7	44,9	18,4	0
JH	8,3	38,4	45,3	8

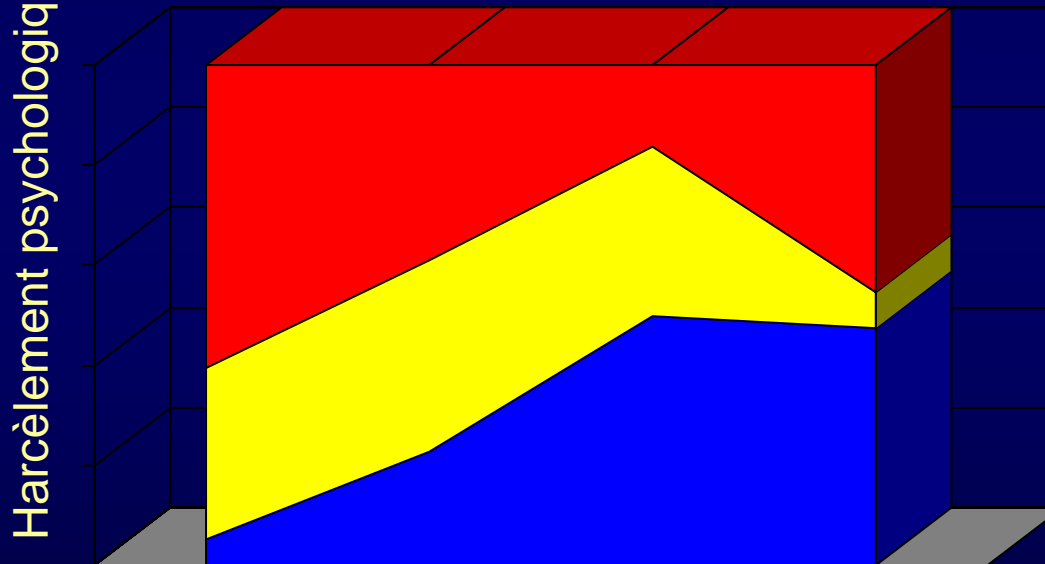


# La cohérence des valeurs et le harcèlement psychologique

La cohérence des valeurs



Harcèlement psychologique



■ VH

Vivait le harcèlement

■ DH

Déjà harcelé (1 an)

■ JH

Jamais harcelé

	Faible	Léger	Modéré	Élevé
VH	20,8	47,9	18,8	12,5
DH	11,8	47,1	39,2	2
JH	1,8	27,7	57,3	13,1

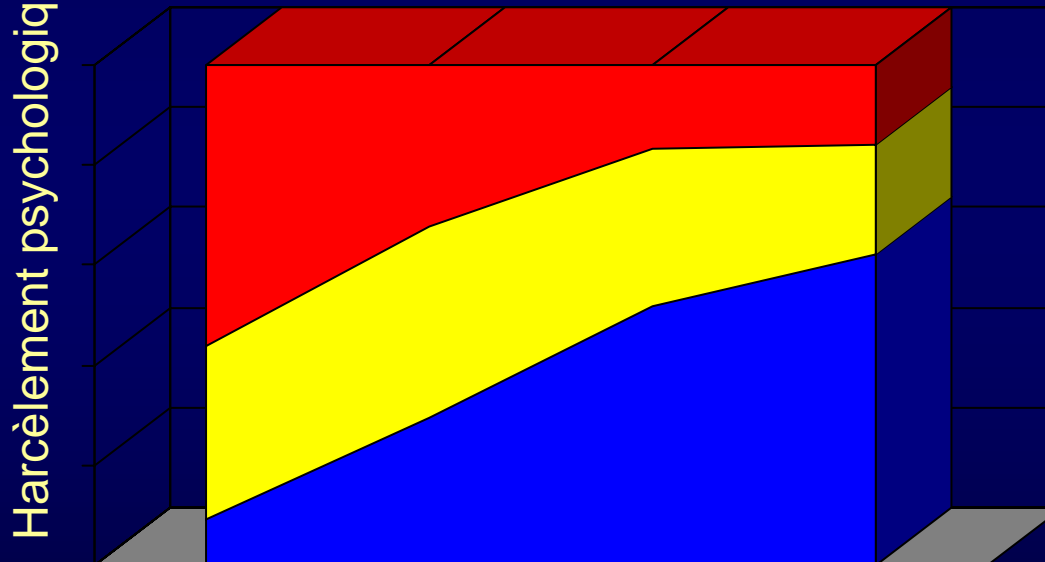


# La supervision et le harcèlement psychologique

La supervision participative



Harcèlement psychologique



■ VH

Vivait le harcèlement

■ DH

Déjà harcelé (1 an)

■ JH

Jamais harcelé

	Faible	Léger	Modéré	Élevé
VH	54,2	25	16,7	4,2
DH	33,3	29,4	31,4	5,9
JH	9	22,9	51,6	16,5

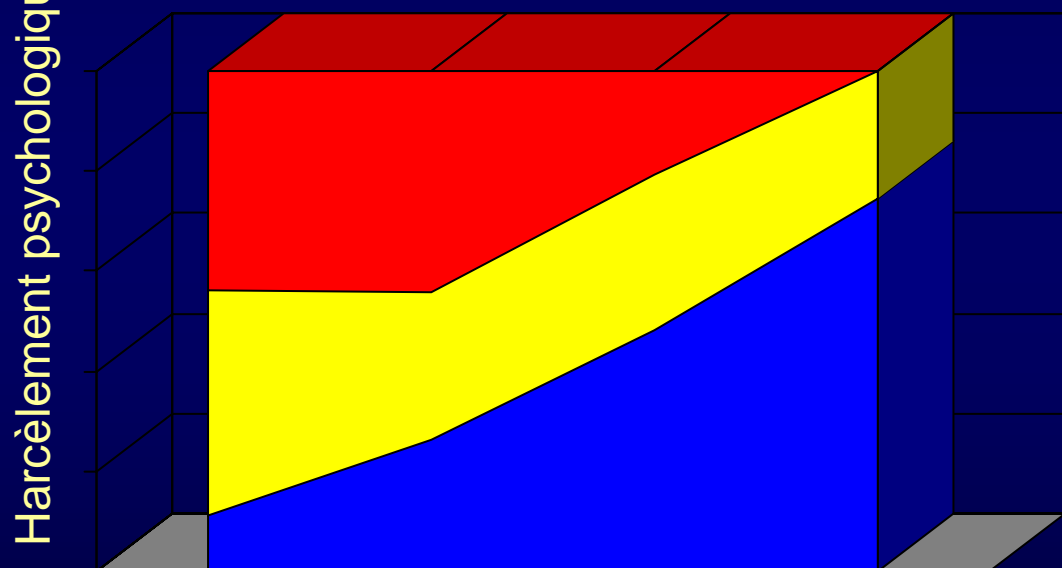


# La communication et le harcèlement psychologique

La communication



Harcèlement psychologique



■ VH

Vivait le harcèlement

■ DH

Déjà harcelé (1 an)

■ JH

Jamais harcelé

	Faible	Léger	Modéré	Élevé
VH	29,2	47,9	22,9	0
DH	30	32	34	4
JH	7,3	28,4	52,7	11,6

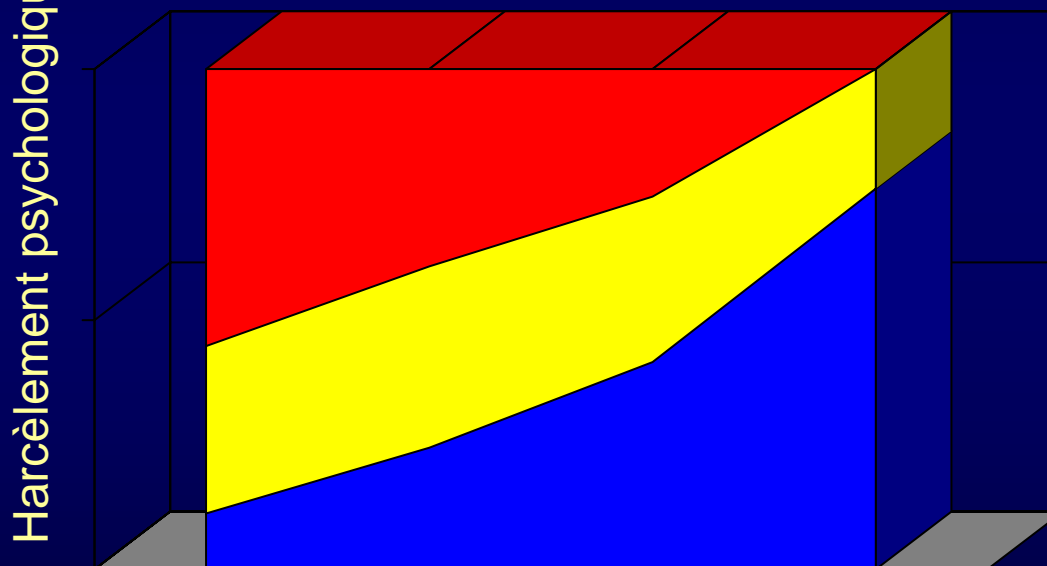


# Le développement des compétences et le harcèlement psychologique

Le développement des compétences



Harcèlement psychologique



■ VH

Vivait le harcèlement

■ DH

Déjà harcelé (1 an)

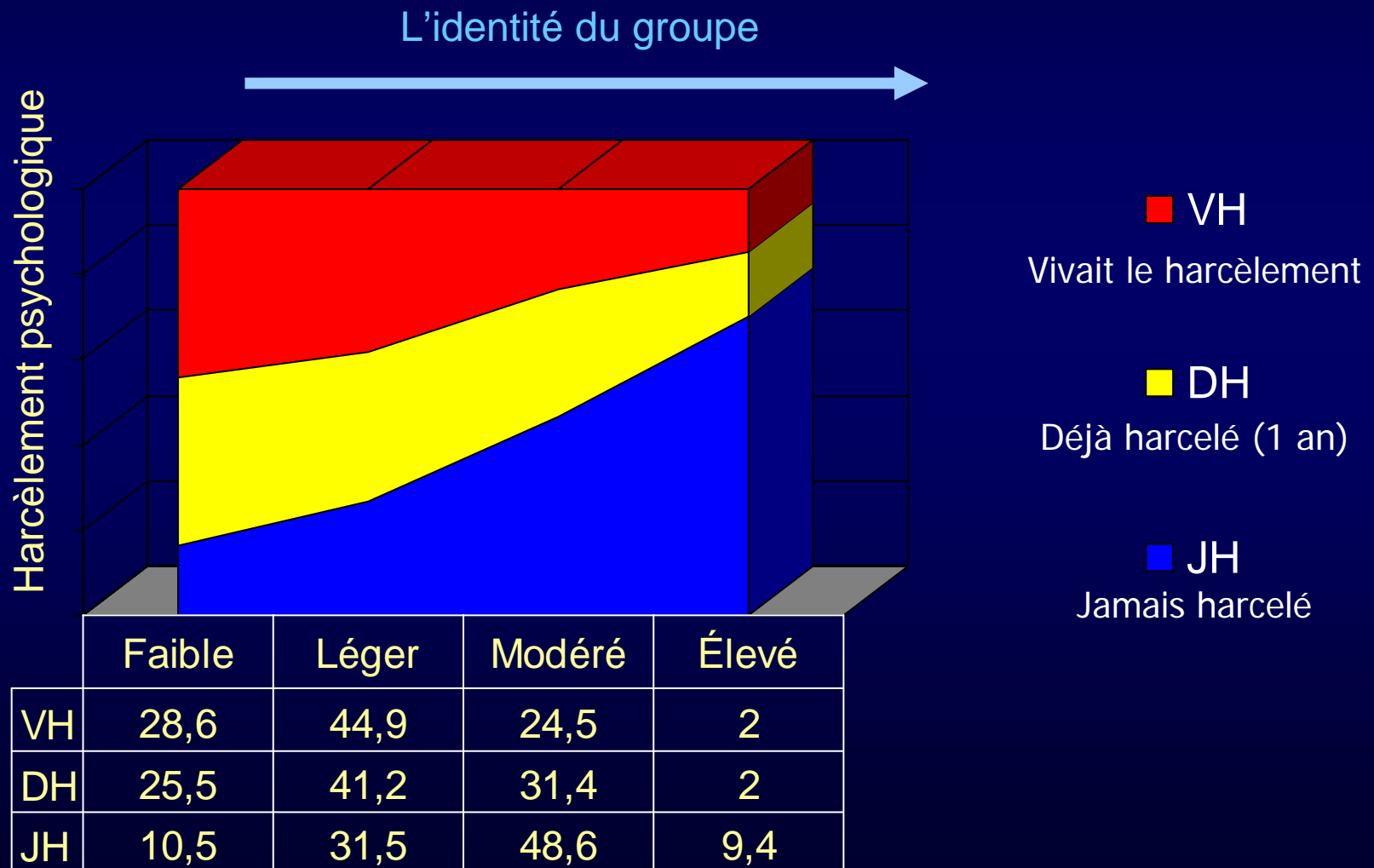
■ JH

Jamais harcelé

	Faible	Léger	Modéré	Élevé
VH	32,7	34,7	32,7	0
DH	20	32	42	6
JH	6,5	21,3	53,1	19,1



# L'identité du groupe et le harcèlement psychologique





# Politique organisationnelle



# La politique organisationnelle (Le syndrome de Balashev)

- Le syndrome de Balashev s'exprime par une résistance que la structure organisationnelle et/ou la culture organisationnelle opposent à l'implantation de certaines politiques organisationnelles.
- Ainsi, l'existence d'une politique organisationnelle contre le harcèlement psychologique n'est pas en soi une condition suffisante à la prévention du harcèlement psychologique.
- Plusieurs politiques organisationnelles existent seulement sur le plan théorique, dans un cartable qui repose sur une étagère. Dans la vie de tous les jours, son application est méconnue ou sa mise en opération est très complexe, coûteuse ou décourageante. Donc, il n'y a pas de politique organisationnelle capable de blinder l'organisation.



# Pour une politique vivante

- Faites connaître votre politique contre le harcèlement psychologique au travail.
- Le dynamisme de la politique!
- Insistez sur les aspects positifs et préventifs de votre politique.



# Conclusion

- Nous croyons que faire l'impasse sur le harcèlement psychologique:
  - C'est ne pas prendre en considération les dimensions organisationnelles qui sont à la source du harcèlement
  - C'est individualiser le conflit
  - C'est de croire qu'on est à l'abri du harcèlement
  - C'est ne pas être proactif dans la prévention
  - C'est créer des excuses pour ne pas intervenir



# Conclusion

- Finalement, faire l'impasse sur le harcèlement psychologique:
  - C'est ne pas avoir de respect envers l'humain



**Merci beaucoup!**

Angelo Soares

[www.er.uqam.ca/nobel/r13566/](http://www.er.uqam.ca/nobel/r13566/)