



Violence psychologique au travail :

Comportements et impacts

Par Charles Roy
charlesr@axess.com

Dans les faits, quels sont ces actes concrets, attitudes ou gestes vexatoires, inopportuns ou abusifs qui constituent de la violence psychologique ? Il pourra être intéressant de consulter les typologies présentées par Leyman (1996), Soares (2002) ou Aourousseau (1996). À titre d'exemples, Aourousseau (1996) évoque les propos camouflés (remarques qui ont l'air anodines, mais qui laissent planer un reproche, un doute, voire une accusation sans fondement), le manque de respect (commentaires sur l'apparence de l'employé, paroles méprisantes, dénigrement de ses façons de faire) ou encore la mise en doute des compétences. Leyman (1996) détaille les catégories d'agissements visant à empêcher la victime de s'exprimer, visant à l'isoler, à la déconsidérer auprès de ses collègues, à la discréditer dans son travail ou encore à compromettre sa santé.

La *Chaire en gestion de la santé et de la sécurité au travail* de l'Université Laval fait référence à l'intimidation ou aux brimades (bullying). « Il s'agit, sur les lieux de travail, d'un comportement offensant, toujours imprévisible, irrationnel et injuste par lequel une ou plusieurs personnes, souvent des gestionnaires, visent à rabaisser, de façon persistante, un ou plusieurs salariés par des moyens malveillants et humiliants. L'intimidation implique une relation où la victime a moins de pouvoir que l'agresseur... (de par sa) position hiérarchique explicitement reconnue à l'intérieur de l'organisation ou encore (...) son expérience dans l'organisation. »

Voici des exemples fournis par l'Université Laval : « donner toujours ses ordres en hurlant, critiquer, de façon destructive et fréquente, la victime devant tout le monde, surcharger une personne de travail et abréger constamment les délais (...), rétrograder un employé performant, envers qui le superviseur a une aversion personnelle en lui ôtant injustement ses responsabilités et en lui imposant des tâches subalternes ou bien en dessous de son potentiel. » Ou encore « discréditer et humilier la victime par des sarcasmes répétés et en complotant pour qu'elle fasse des erreurs (affaiblir), réprimander et rétrograder injustement la victime, la forcer à démissionner ou sinon la congédier ».

Le groupe « au bas de l'échelle », spécialisé dans la défense des droits des travailleurs non syndiqués, observe que « les personnes victimes de harcèlement psychologique au travail subissent souvent un contrôle constant et abusif de leurs allées et venues, des contacts qu'ils ont avec leurs collègues, de leurs conversations téléphoniques, du temps qu'ils mettent à accomplir chacune de leurs tâches » (Tremblay, 1999).

L'Alliance de la Fonction publique du Canada (AFPC, 2002) situe le « climat de travail empoisonné » parmi les diverses formes de harcèlement. « Très souvent, le harcèlement se met en place quand une victime réagit à l'autoritarisme d'un chef et refuse de se laisser asservir. C'est sa capacité de résister à l'autorité malgré les pressions qui la désignent comme cible. » « Pour garder le pouvoir et contrôler l'autre, on utilise des manœuvres anodines qui deviennent de plus en plus violentes si l'employé résiste » (AFPC, 2002).

Toujours selon l'Alliance de la Fonction publique du Canada, « ce peut être aussi une manœuvre perverse d'un individu qui a besoin pour se rehausser d'écraser les autres ou qui a besoin pour exister de démolir un individu choisi comme bouc émissaire. » L'expression « trip de pouvoir » est souvent évoquée par les victimes. Le harcèlement moral peut aller jusqu'à tout mettre en œuvre pour "pousser dehors" un salarié, en contournant ou non les procédures de licenciement.

Violence hiérarchique

Les situations de harcèlement sont en majorité des situations de violence hiérarchique puisque les employeurs sont les seuls mis en cause dans plus de la moitié des cas rapportés et qu'ils sont encore mis en cause conjointement avec d'autres employé(es) dans un autre tiers des cas. Les comportements violents des supérieurs sont souvent perçus comme une simple manifestation de leur autorité et donc considérés normaux. (CSN, CSQ, FTQ, CINBIOSE et SAC-UQAM, 2002)

« De la part des supérieurs ou des employeurs, la violence s'exprime principalement par le harcèlement sexuel, l'abus d'autorité, le contrôle excessif, les menaces, les cris, les paroles méprisantes, humiliantes ou intimidantes, le harcèlement administratif (refus des dates de vacances, lettres de reproche, retrait des dossiers de façon abusive, refus de communiquer autrement que par écrit, constitution d'un dossier contre l'employé...) ou le congédiement de l'employé » (Guberman, Option CEQ, no 19). *La notion d'abus de pouvoir réfère à la « mauvaise utilisation des pouvoirs et de l'autorité conférés par le poste occupé par une personne avec pour effet observable de nuire au travail ou au cheminement professionnel d'une autre » ou encore de « compromettre son emploi » ou de « mettre son moyen de subsistance en danger (CSN, 2001).*

Impact pour les individus

« Outre les impacts immédiats, comme l'incrédulité, la colère et la honte, la violence affecte l'image de soi, la santé physique et mentale ainsi que la vie privée des professionnels. Ces impacts à plus long terme sont difficiles à apprécier, mais ils se répercutent obligatoirement sur leur motivation et leur disponibilité au travail » (CSN, 1997).

Les victimes doivent donc assumer une importante détresse psychologique, une intense souffrance morale. La personne qui reçoit ces mauvais traitements se retrouve profondément blessée, troublée et confuse. C'est l'enfer intérieur. Une véritable tornade émotionnelle s'abat sur les personnes : culpabilité, sentiment de persécution, remise en question des compétences professionnelles, peur du jugement des autres, sentiment d'incompétence, isolement, impuissance, honte, méfiance, peur et insécurité pour la victime. On observera également au plan psychologique des réactions telles que : faible estime de soi, difficultés à communiquer, attitude de retrait, sentiment de honte, d'humiliation, sentiment d'incrédulité et d'incompréhension, sentiment de colère, de tristesse, sentiment de peur, d'insécurité et d'impuissance, confusion, réactions paranoïdes, angoisse, stress, appréhensions, sensibilité exacerbée, sentiment d'être diminué, démotivation, dépression, idées suicidaires et épuisement professionnel.

Sans compter qu'au point de vue physique, les impacts sont éloquents : fatigue, perte de l'appétit, perte du sommeil, problèmes digestifs, maux de tête, blessures fréquentes. Soares (2002) souligne que les personnes qui vivent du harcèlement psychologique au travail « présentent d'intenses symptômes post-traumatiques : pensées envahissantes et récurrentes du harcèlement et évitement des éléments qui y sont associés. » La confusion combinée au doute et à la baisse d'estime de soi engendre un état de stress et de peur où la personne est constamment sur le qui vive, en état d'alerte. Le sentiment de danger pousse la personne à devenir très vigilante, à tout faire pour contenter l'autre, pour le calmer, pour éviter le conflit...



Une situation qui peut devenir intenable au point d'entraîner des congés de maladie prolongés et même des démissions, quand ce n'est pas carrément des mises à pied. L'AIISTQ (2000) affirme que «le harcèlement peut causer des torts et des séquelles permanentes aux personnes qui le subissent : stress, maladie, traumatisme psychologique, séquelles physiques, atteintes à la dignité, humiliation, dépression, perte d'emploi et consultations ou traitements auprès de spécialistes» (AIISTQ, 2000).

L'explication de l'efficacité destructrice des pratiques de harcèlement moral en milieu professionnel nous est fournie par les travaux de Christophe Dejourné (CES, 2001). « *L'humiliation d'une personne dans son travail, le fait de lui renvoyer une image d'elle-même comme inutile... vient bloquer le processus qui permet d'accéder au plaisir dans le travail. Le travail occupe une place centrale dans le maintien de l'équilibre psychosomatique des personnes. La plupart des individus espèrent avoir l'occasion d'accéder à une reconnaissance de leur valeur dans le champ professionnel et de poursuivre ainsi la construction de leur personnalité. Le fait de priver la personne de la rétribution morale de ce surinvestissement aura évidemment, pour elle, de lourdes conséquences psychologiques. Le harcèlement moral est donc la destruction, jour après jour, de la valeur de l'autre à travers son activité professionnelle qu'il vit, très souvent, comme l'essentiel de sa contribution sociale.* »

Impacts et conséquences pour l'entreprise

Selon l'opinion des avocats Gaumont et Roy (2003) «si la première victime de la violence psychologique au travail est évidemment la personne qui la subit, on passe trop souvent sous silence les coûts économiques et sociaux rattachés à de telles manifestations d'agression». Les mêmes auteurs relatent les effets néfastes de la violence en milieu de travail : taux de roulement élevé, taux élevé d'absentéisme, baisse de productivité (quantité et qualité),

démision des meilleurs salariés, climat de travail dénué de collaboration, sens de l'initiative des salariés brimé, climat peu propice aux échanges d'idées, salariés ne développant pas leur plein potentiel ainsi que projection d'une image peu flatteuse de l'entreprise auprès de la clientèle et dans l'entourage des victimes.

« Pour l'employeur, ces traumatismes se traduisent par (...) le détournement du temps investi par le personnel à la gestion de la plainte, des coûts reliés aux congés de maladie, à la formation, aux enquêtes sur le harcèlement, aux litiges et les indemnités monétaires qui s'en suivent, sans compter les risques de mauvaise publicité et l'effet sur la clientèle (AISSST, 2001). Selon la chercheuse Monique Samson (1998), du Syndicat des professionnelles-les des services sociaux de Québec, 70 pour cent des «burnout» découlent d'une forme ou d'une autre de violence en milieu de travail.

Soares (2002) constate que les conséquences organisationnelles du harcèlement psychologique se traduisent par une détérioration de l'image de l'organisation, des primes d'assurance élevées et une augmentation des coûts reliés aux services juridiques.

Impacts sur la famille

« Des effets sur la vie privée sont également à noter, comme les conflits dans le couple, l'impatience envers les enfants, le sentiment d'être seul » (Guberman, 1998) et la colère contre l'entourage. Ces individus vivent dans un milieu intimidant, hostile et offensant qui représente une menace à leur santé et qui va jusqu'à être une invasion de leur vie privée.

Compte tenu de ces impacts majeurs au plan de la santé mentale des travailleurs et de la détérioration de leurs conditions de travail et de leur qualité de vie, Soares (2002) déplore que le harcèlement psychologique soit encore une réalité présente dans les organisations au Québec.

BIBLIOGRAPHIE

- Alliance de la Fonction publique du Canada. Local 10080.com (2002). Harcèlement. <http://www.local10080.com/harcelement.htm>
- Association des infirmières et infirmiers en santé du travail du Québec (AIISTQ). (2000). Harcèlement : conséquences dans le milieu de travail. Au bas de l'échelle. (1998). *Contre le harcèlement psychologique au travail : une question de dignité*. Montréal : Au bas de l'échelle.
- Arousseau, Chantal. (1996). *Les professionnelles et les professionnels aux prises avec la violence organisationnelle*. Montréal, comité conjoint UQAM-CSN-FTQ ; Fédération des professionnels et professionnelles salarié(e)s et des cadres du Québec.
- Centrale des syndicats du Québec. (2001). *Commentaires sur le rapport du comité interministériel sur le harcèlement psychologique au travail*.
- Conseil économique et Social. (2001). *Le harcèlement moral au travail*. Paris : Les Éditions des Journaux Officiels.
- Sur Internet : <http://www.univ-st-etienne.fr/facmed/finit/debout/mdhmt.htm>
- CSN. (2001). Agir avant la tempête. Une démarche de prévention de la violence et du harcèlement au travail.
- CSN. (1997). *La violence en milieu de travail : tolérance zéro*.
- CSN, CSQ, FTQ, CINBIOSE et SAC-UQAM. (2000). Agir pour contrer la banalisation de la violence en milieu de travail.
- CSQ (Centrale des syndicats du Québec). *Travailler à combattre la violence en milieu de travail*. [http://www.ceq.qc.ca/fiche124/fiche748.html#\(1\)](http://www.ceq.qc.ca/fiche124/fiche748.html#(1))
- Fédération des infirmières et infirmiers du Québec. (1997). *Travailler dans la dignité*. Femmes et santé. Tolérance zéro.
- Gaumont et Roy. *L'enquête : identification d'une problématique de violence psychologique au travail*. <http://www.grondinpoudrier.com/Publications/Conference/GGDAR00.html>
- Goderre, Jean-Guy. (2002). Le harcèlement psychologique : l'état des lieux, une synthèse. *Le Bulletin Régional Saguenay—Lac St-Jean*.
- Guberman, N. La banalisation de la violence en milieu de travail. *Option CEQ, no 19*. <http://www.ceq.qc.ca/options/opt-19/banal.pdf>
- Guberman, N. (1998). Citée dans : Centrale des Syndicats du Québec, septembre 2001, *Travailler à combattre la violence en milieu de travail*, [http://www.ceq.qc.ca/fiche124/fiche748.html#\(1\)](http://www.ceq.qc.ca/fiche124/fiche748.html#(1))
- Hirigoyen, M.-F. (2001). Malaise dans le travail : harcèlement moral—démêler le vrai du faux. Paris : Syros.
- Hirigoyen, M.-F. (1998). Le harcèlement moral : la violence perverse au quotidien. / Paris : Syros.
- Leymann, H. (1996). *Mobbing. La persécution au travail*. Paris, Éditions du Seuil.
- Ministère du travail. (2003). *Une stratégie de prévention du harcèlement psychologique au travail et de soutien aux victimes*. Comité interministériel sur la prévention du harcèlement psychologique et le soutien aux victimes. http://www.travail.gouv.qc.ca/quoi_de_neuf/actualite/autres_analyses/Stratprevharcelement.pdf
- Ministère du travail. (2001). Rapport interministériel sur le harcèlement psychologique au Travail. Québec.
- Ministère du travail. (1999). *Violence ou harcèlement psychologique au travail ? Problématique*. Nicole Moreau. Direction des études et des politiques.
- Poudrette, P. (2000). Violence psychologique, quand tu nous frappes !, *Vies à Vies. Bulletin du Service d'orientation et de consultation psychologique*. Volume 13, numéro 1. Août / septembre.
- Samson, M. (1998). Les multiples visages de la violence. *Nouvelles CSN*. No 444. <http://www.csn.qc.ca/Pageshtml14/Violence444.html>
- Soares, A. (2002). *Quand le travail devient indécent : le harcèlement psychologique au travail*. UQAM. École des sciences de la gestion.
- Tremblay, Johanne. 1999. *Harcèlement psychologique. La guerre des nerfs*. « Coup de pouce ». Mars 1999.
- Syndicat de l'Enseignement de l'Ungava et de l'Abitibi-Témiscamingue. <http://www.cablevision.qc.ca/seuat/>
- Université Laval. *Violence au travail*. Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail <http://www.portail-rhri.com/templates/document/Externe.asp?ID=http://cgsst.fsa.ulaval.ca/violence/>