



# Repères pour identifier la présence de Violence psychologique au travail

Par Charles Roy  
charlesr@axess.com

## INTRODUCTION

La présente série d'articles s'inscrit dans la perspective d'apporter un éclairage sur les situations vécues par nos clients au chapitre du harcèlement psychologique ou de la violence psychologique au travail. Pour les personnes aux prises avec cette problématique, il sera important de dégager des points de repère très clairs permettant d'en faire la démonstration, soit pour fin de validation de leur propre expérience ou soit dans le but d'utiliser les recours prévus par la loi. À défaut d'une compréhension globale du phénomène, il y a risque de ne s'en tenir qu'à des gestes pris à la pièce et de tomber dans le piège de la banalisation, avec pour conséquence de passer complètement à côté de la problématique et de sa dynamique.

Malgré les ravages plus qu'évidents que provoque le harcèlement psychologique ou la violence psychologique au travail, il s'agit d'un phénomène subtil, pernicieux, se produisant la plupart du temps sans témoins et impliquant souvent des comportements qui ne sont pas illégaux. Nous proposons donc ici une grille d'analyse qui pourra aider le clinicien à définir et repérer les comportements typiques du harcèlement ou de la violence psychologique et identifier leurs conséquences pour la victime. Les principaux paramètres pour repérer la dynamique de violence sont : la subtilité des gestes, le phénomène de banalisation, le processus d'ensemble, les comportements eux-mêmes, la violence hiérarchique et plus que tout autre facteur, l'impact toujours destructeur sur les individus et les entreprises. Ces trois derniers aspects font l'objet d'un article différent dans le même numéro de ce bulletin.

### **Phénomène subtil : la violence discrète des relations de travail**

De l'avis de Mme Aurousseau (1996), chercheuse à l'UQAM et spécialiste en la matière, « la violence psychologique est bien insidieuse et peut être difficile à percevoir ». Le Ministère du travail (2001) précise que cette forme de harcèlement, « se compose de petits incidents bénins dont le cumul et la convergence pourraient donner lieu à une lésion professionnelle » et que « c'est le caractère insidieux des comportements qui contribue le plus à l'atteinte psychique. » Le Syndicat de l'Enseignement de l'Ungava et de l'Abitibi-Témiscamingue rapporte que « le harcèlement est caractérisé par des propos et des gestes vexatoires, inopportuns et abusifs. » Il précise d'ailleurs que « selon les tribunaux, il n'est pas nécessaire que les propos ou les gestes posés soient illégaux, prohibés ou déraisonnables pour qu'ils puissent constituer du harcèlement. » Il ne faut donc pas confondre la gravité et les formes de la violence.

Hirigoyen (1998) définit le harcèlement moral comme « une violence à petites touches, qui ne se repère pas, mais qui est pourtant très destructrice. » La Centrale des syndicats du Québec (CSQ 2001) explique que compte tenu de la nature subtile de cette violence, il faut définir ce problème à partir des « différents effets qu'entraînent les comportements

ou attitudes de harcèlement » ce qui permet de « saisir le phénomène à partir de ses conséquences, plutôt qu'à partir d'un ensemble complexe de caractéristiques dont il peut être difficile de faire la preuve. »

Le Conseil économique et social (2001) confirme pour sa part que « le ou les harceleurs agissent à visage masqué – c'est là leur force - ; ils s'appuient en permanence sur le non-dit de leurs desseins et réduisent leurs victimes à la protestation sans effet et/ou au silence, en les isolant progressivement de tous ceux qui, jusque là, les considéraient. Les capacités de la victime sont peu à peu réduites, aboutissant parfois à une véritable destruction psychique si ce n'est une destruction tout court à travers l'issue suicidaire. »

### **Banalisation**

Cette forme de violence est banalisée de différentes manières. La CSN, CSQ, etc. (2000) décrivent « la banalisation de la violence comme l'ensemble des attitudes et des comportements qui tendent à la rendre triviale, ordinaire ou insignifiante. (...) Une première forme de banalisation de la violence employée par les supérieurs est la négation de l'existence même de la violence. Une réaction fréquente consiste à la taire ou à la camoufler pour sauvegarder la réputation de l'entreprise. Une deuxième forme de banalisation consiste à blâmer les

travailleurs et les travailleuses et à les tenir responsables de la violence ou attribuer celle-ci à des caractéristiques personnelles (sexe, âge, craintes, compétences etc.). (...) Ainsi, de façon assez généralisée, les employeurs ne tiennent pas compte de l'impact psychologique de l'agression. »

« Quand les comportements sont insidieux, plusieurs personnes préfèrent fermer les yeux et laisser les victimes seules avec leurs perceptions. Enfin si la personne mise en cause est en position d'autorité, ses comportements seront facilement justifiés par son rôle. Il est à noter que même les victimes peuvent banaliser ce qui leur est arrivé parce qu'elles craignent d'être jugées, entre autres » (CSN 2001). La banalisation par l'employeur sera également favorisée par la tendance au mutisme des victimes, qui sont incapables de parler parce qu'elles sont trop ébranlées par la situation, soit parce qu'elles craignent les représailles ou les conflits ou encore parce qu'elles ne croient pas possible de changer les choses (Guberman, 1998). Sans compter que « la victime et souvent mise en doute par le milieu, soit parce qu'on remet en question ses compétences et ses réactions ou encore parce qu'on considère qu'elle exagère les conséquences de l'agression. » Les collègues ne veulent pas s'en mêler la plupart du temps, de crainte que la situation ne s'aggrave ou que leur tour ne vienne.



Soares (2002), avise que «la persécution d'une personne a de puissants effets d'intimidation sur les collègues qui découvrent l'impunité dont jouit l'agresseur (...) (les collègues) ont peur » Chacun se protège (...) Le silence et la défection des témoins, l'absence de solidarité et d'entraide sont catastrophiques pour la victime. »

### **Processus et contexte global**

Il faut prendre en compte, dans le repérage de la violence, le processus global ou la dynamique de violence. Ainsi, la répétition et la persistance de l'action pourront servir d'indicateurs. Il ne faut pas hésiter à faire des rapprochements entre des situations similaires puisque cela peut permettre d'établir un «pattern» dans un même service. Soares (2002) précise qu'«au contraire de d'autres types de violence au travail, le harcèlement psychologique est un processus constitué de différents types d'agissements qui se développent dans le temps. Puisqu'il y a processus, il est important de comprendre comment et quand il s'institue, simplement pour qu'on puisse le prévenir ou intervenir le plus tôt possible.» Poudrette (2000) confirme que la «violence psychologique n'est pas qu'un accident de parcours, un geste isolé, mais plutôt une façon d'être en relation. »

Gaumond et Roy (2003), deux avocats de la firme Grondin/Poudrier indiquent qu'«il peut être intéressant de faire la preuve d'un comportement de violence psychologique similaire fait à l'endroit de plusieurs personnes pour établir un pattern et corroborer les prétentions de la ou des personnes plaignantes. Il s'agit d'une preuve acceptée en arbitrage. »

### **Définitions**

Soares (2002) remarque que les différentes définitions se rejoignent dans au moins trois dimensions toujours présentes : « (1) la répétition et la persistance de l'action ; ensuite, (2) les effets toujours négatifs, dévastateurs et destructeurs sur la personne cible et finalement : (3) la définition est centrée sur les effets subis par la personne cible et non sur les intentions de la personne qui harcèle. »

Le Ministère du travail (2003) définit le harcèlement psychologique comme étant «une conduite vexatoire se manifestant 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 ». Le Ministère reconnaît donc la dimension de souffrance morale.

« On peut dire qu'il y a violence psychologique lorsqu'une personne adopte une série d'attitudes et de propos qui visent à dénigrer et à nier la façon d'être d'une autre personne. Par des paroles et des gestes en apparence inoffensifs, des insinuations, des sous-entendus, des silences, il est possible d'ébranler, de fragiliser et de blesser l'autre. » (...) Ce qui devient particulièrement troublant, destructeur et inacceptable, c'est lorsque la violence est niée, qu'elle se répète dans le temps et qu'elle augmente en fréquence. (...) Certaines personnes sont incapables de se

remettre en question : elles se sentent bien et puissantes que lorsqu'elles dominent et contrôlent les autres. » Poudrette (2000).

« 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 pernicieux » (Leymann, 1996) «il peut prendre différentes formes et se traduire notamment par des insultes, des humiliations, des menaces, du chantage, des accusations parfois ouvertes, parfois exprimées à demi-mot, des insinuations non fondées, des représailles injustifiées, des critiques constantes portant plus sur la personnalité que sur le travail accompli » (Au bas de l'échelle, 1998). Hirigoyen (2001, p. 13) précisera que ces conduites mettent en péril l'emploi de la personne ou dégradent le climat de travail.

### **Le droit à la dignité dans le travail**

« Parler de violence, c'est remettre en question les valeurs de notre société, c'est redonner aux valeurs humaines une place centrale dans notre développement » (Ministère du travail, 1999).

Car l'employé peut se retrouver dans le dilemme de gagner sa vie ou la perdre dans la violence au travail. Les milieux juridiques, syndicaux et autres prennent de plus en plus conscience que ces formes de violence existent et causent des dommages importants. Une récente modification de la Loi sur les normes du travail vient de confirmer le droit pour les salariés de bénéficier d'un environnement de travail sans harcèlement psychologique et d'affirmer l'obligation pour les employeurs de prendre les moyens raisonnables pour prévenir le harcèlement psychologique, et lorsqu'une telle conduite est portée à sa connaissance, pour la faire cesser (Ministère du travail, 2003).

La personne salariée qui offre une prestation de travail n'abdique pas pour autant ses droits à la dignité, au respect et à l'intégrité (Gaumond et Roy, 2003). Le ministère du Travail (2003, p. 9) rappelle que «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. »

Parmi les pistes de solution proposées par le Comité interministériel sur la prévention du harcèlement psychologique et le soutien aux victimes (Ministère travail 2003) on recommande notamment une culture organisationnelle respectueuse des personnes, la volonté d'investir à long terme dans le capital humain et la volonté de ne pas banaliser les conduites vexatoires. Une autre forme de prévention consiste à améliorer l'autonomie professionnelle en faisant participer davantage les employés aux décisions. Il faut notamment valoriser le respect des personnes par une conduite exemplaire de la haute direction.

## 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.
- Aurousseau, Chantal. (1996) *Les professionnelles et les professionnels aux prises avec la violence organisationnelle*. Montréal, comité conjoint UQAM-CSN-FTQ ; Fédérations 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](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 indécemment : 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/>