

Centre de santé et de services sociaux
de la Vieille-Capitale

Centre affilié universitaire



UNIVERSITÉ
LAVAL

Université féministe d'été / Juin 2009

**VIOLENCE EN MILIEU DE TRAVAIL:
LES MULTIPLES DÉFIS DE LA PRÉVENTION**

**NATHALIE JAUVIN,
chercheure postdoctorale**

**Chaire de recherche du Canada sur l'intégration
professionnelle et l'environnement psychosocial de travail**

Équipe de recherche RIPOST

Plan: 4 sections

Section 1: Les violences au travail : un sujet de plus en plus d'actualité.

Section 2: Un constat :
En amont de la prévention, une nécessaire compréhension

Section 3: Des défis : pour qui, pourquoi?

Section 4: Repenser la prévention : des pistes.



Section I

**Les violences au travail :
un sujet de plus en plus
d'actualité**

Des connaissances en émergence

- **Un vocabulaire varié (violence, harcèlement, mobbing...)**
- **Un phénomène dont on parle depuis un peu plus de 10 ans :**
 - en recherche
 - dans les milieux de pratique...
- **Une inspiration importante vient de la réflexion sur le harcèlement sexuel et de celle sur les violences familiales.**
- **Aujourd'hui, les connaissances académiques et pratiques sur la question ont foisonné mais demeurent assez éclatées**
 - **Notamment les connaissances sur la prévention du harcèlement ou de la violence au travail.**

Des actions en développement

- D'abord souvent déclenchées par les associations syndicales, des réflexions mais aussi des actions ont pris naissance dans divers milieux de travail.
- Elles ont aussi conduit à des prises de position plus formelles sur cette question et, dans certains états comme au Québec (2004), par l'instauration de dispositions législatives en la matière.
- Les entreprises ont, à leur tour, apporté certaines modifications à leurs façons de faire et, dans la plupart des cas, mis en œuvre des mécanismes et des outils tels des politiques pour prévenir le harcèlement psychologique.

Un bilan à dresser

- Qu'est-ce qui a été mis en place?
- Sur qui repose la responsabilité de mettre en œuvre cette prévention?
- Vers qui sont ciblées les interventions développées?
- Qui utilise les outils disponibles pour porter plainte ou pour recevoir de l'aide? S'agit-il de la pointe de l'iceberg?
- Quels sont les « risques/enjeux » liés à la déclaration d'une situation de harcèlement psychologique?
 - Individuels
 - Collectifs
 - Organisationnels

Un bilan à dresser (suite)

- Ces interventions sont elles appropriées?
 - **Atteignent-elles les cibles et les objectifs visés?**
- Les « cibles » du harcèlement sont-elles en mesure d'avoir recours à ces nouvelles dispositions législatives, à ces nouvelles mesures mises en place localement dans les entreprises?
 - **Et, le cas échéant, à quel prix?**

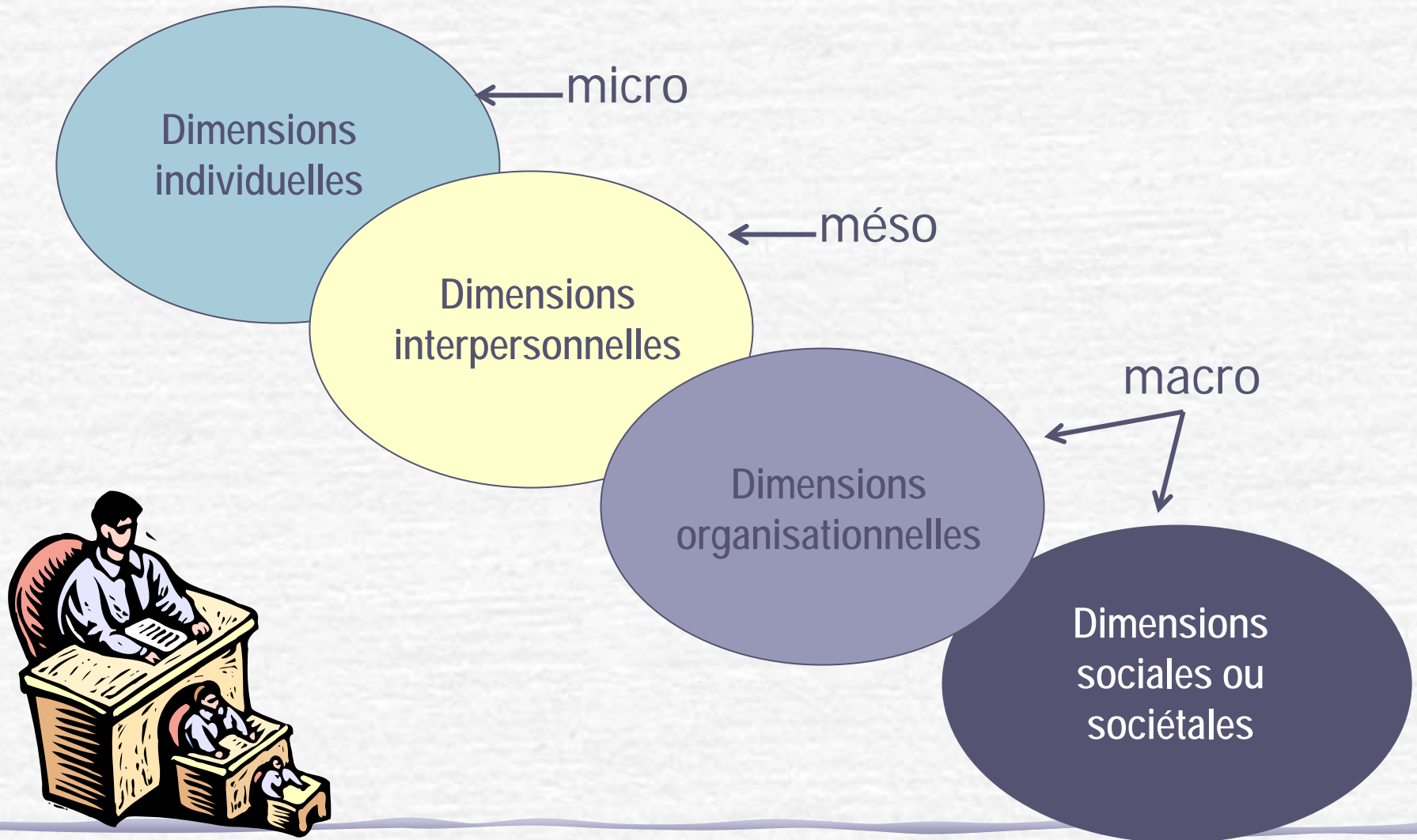


Section II

Un constat :

**En amont de la prévention, une
nécessaire compréhension**

Des phénomènes complexes et multidimensionnels



UN FOCUS PARTICULIER SUR LA DIMENSION ORGANISATIONNELLE

- La violence émerge d'un ensemble de dimensions, interreliées.
- Un des éléments qui transcende l'analyse est sans contredit **la contribution majeure de la dimension organisationnelle:**
 - plus particulièrement le **mode de gestion** qui règne au sein de l'organisation qui contribue au développement d'un climat propice à l'éclosion de situations de violence.

De ce point de vue, il faut sortir de la logique habituelle...

Ce n'est pas tant la
personnalité d'un individu
(structure perverse), un
supérieur par exemple, qui
dicte ses comportements
« violents » mais
l'organisation déficiente du
travail



VIOLENCE ACTIONNELLE ET VIOLENCE RÉACTIONNELLE (*)

Violence actionnelle :

Action délibérée ou préméditée pour faire souffrir ou dominer un tiers
(Ex. : pervers ou tyran)

Violence réactionnelle :

Violence incontrôlée en réponse à une situation où l'endurance psychique est débordée.
(Ex. : en réaction à la souffrance ou à l'injustice)



J'imagine que je suis un pétard à mèche, puis j'ai une grande, grande mèche, donc, ça prend beaucoup de temps avant qu'on m'atteigne et qu'on me fasse choquer. Y en a qui ont la mèche très courte, finalement, y en a qui en ont pas de mèche, ils s'allument tout de suite, puis ça pète tout de suite.

Des caractéristiques individuelles ?

Il n'y a pas de profil type
de l'agresseur ni de la victime.

- Certaines **caractéristiques individuelles**: âge, profil psychologique particulier de l'agresseur, faible estime de soi ou l'impression d'avoir été traité injustement.
 - Les travailleurs qui ont tendance à s'opposer souvent ou à ne pas **se conformer aux normes**.
 - Ex.: une personne trop zélée ou encore pas assez peut aussi être particulièrement fragile.

[...] si, un moment donné, tu portes plainte contre tes confrères de travail, dis-toi une chose c'est que tu vas te faire mettre de côté puis pas à peu près. La loi du silence va s'installer, le monde, ils vont changer de table quand tu vas arriver pour aller manger...

Gaston

Une négociation entre différents enjeux de pouvoir



QUELQUES CONSTATS QUI ÉMERGENT: LES ACTEURS (i)

- La violence n'est pas systématiquement l'apanage de certains, au contraire.
- Alors qu'on s'intéresse généralement aux individus les plus 'extrêmes', ils ne représentent qu'une faible proportion des gestes de violence rapportés.
 - la plupart étant plutôt associés à des profils plus mitoyens du continuum: porte-étandards, aspirants, insécures, envieux.

QUELQUES CONSTATS QUI ÉMERGENT: LES ACTEURS (ii)

- ⇒ Ce sont surtout des éléments de contexte qui tendent à placer un individu dans un rôle ou dans un autre, et non sa personnalité.
- ⇒ Il importe donc de **sortir de l'analyse de la relation bourreau-victime** pour se pencher sur les conditions qui ont favorisé l'émergence de la violence et **identifier des pistes d'intervention appropriées**.
- ⇒ Un manque de communication, de transparence, d'autonomie, un style de gestion autocratique participent au développement d'un contexte propice à la violence.

Toi t'as trop de place à prendre! Tu prends trop de place. On va t'écraser, toi. On va te tasser tranquillement. On va partir des cancans sur toi, des rumeurs [...]. T'es rendu dérangement là, pour l'organisation toi là.


Robert

« Le harcèlement moral est avant tout une pathologie du groupe: il est utilisé comme un instrument de pouvoir (...) sur d'autres individus qui dérangent »

Bilheran, A. Le harcèlement moral. 2006

*Quand le groupe de gens se tourne
contre quelqu'un, il n'y a pas grand
chose, il n'y a pas grand personnes qui
sont capables de résister à ça [...].
Il n'y a pas personne qui a assez de
moral pour être capable de toffer ça.
C'est effrayant.*

Noémie



« Le harcèlement moral se présente
comme le signe le plus insidieux, parce
qu'informel, que l'entreprise fonctionne
non seulement comme une machine à
vulnérabiliser, mais aussi comme une
« machine à exclure » »

Sanchez-Mazas, M. Pouvoir, dépendance et violence psychologique au
travail.





Section III

**Des défis :
pour qui,
pourquoi?**

Ce qui caractérise le harcèlement psychologique

- Le harcèlement place les travailleurs **dans une situation où ils ne peuvent poser des actes** qui leur permettraient de redéfinir autrement la situation à la base de leur souffrance
- Le processus de harcèlement **met en échec les tentatives de solution**

Quand le vide se fait autour de soi

- Lorsque la dénonciation fait peur
 - *Les autres s'éloignent;*
- Lorsque le sujet épuise.....
 - *Les autres ne veulent plus entendre;*
- Lorsque le problème perdure....
 - *Les autres s'épuisent;*
- Lorsque le problème se complique....
 - *Les autres doutent;*

...PROGRESSIVEMENT, les portes se ferment de part et d'autre, l'isolement et le silence s'installent...

Quand la victimisation laisse des traces...

- S'être effondré devant ses collègues, ses supérieurs, ses employés....
 - *Être vue comme une personne vulnérable, fragile...*
- S'être emporté vivement devant ses clients..., ses collègues, ses supérieurs, ses employés....
 - *Être vue comme une personne instable, imprévisible, dangereuse....*
- Avoir commis des erreurs qui ont eu des conséquences sur le travail des autres...
 - *Être vue comme une personne peu fiable, irresponsable....*
- Avoir déliré... faire une psychose et devoir être hospitalisé en psychiatrie...
 - *Être vue comme une personne ayant des problèmes psychiatriques...*

➤ **Des défis pour l'individu**

- **Saisir**
- **Nommer**
- **Dénoncer**
- **Trouver des appuis**
- **Identifier des solutions**
- **Maintenir des liens**
- **S'absenter, se rétablir**
- **... et revenir au travail / (ici... ou ailleurs)**

➤ **Des défis pour le collectif**

- **Saisir**
- **Nommer**
- **Dénoncer**
- **Soutenir**
- **Déstigmatiser**
- **Se solidariser**
- **Identifier/participer à l'élaboration des solutions**
- **Maintenir les liens**
- **Accueillir / Réintégrer / Raccompagner au travail**

➤ **Des défis pour l'organisation**

- **Saisir**
- **Nommer**
- **Dénoncer**
- **Soutenir**
- **Se remettre en question**
- **Se responsabiliser**
- **Déstigmatiser**
- **Prendre les moyens**
- **Identifier/participer/mettre en place des solutions**
- **Assurer un suivi des actions**
- **Maintenir les liens**
- **Accueillir / Réintégrer / Raccompagner au travail**



Modifier la perspective

- **Aller au-delà de la relation bourreau-victime**
 - Ne plus personnaliser le problème
 - Ne plus stigmatiser la cible du harcèlement
- **Ne plus percevoir le HP comme un problème à part entière, étranger à la situation générale de l'entreprise**
 - Cette façon de se représenter le problème constitue un obstacle à l'élaboration d'un programme de prévention
- **Élargir l'analyse et les actions à une lecture plus globale, en insistant sur les dimensions organisationnelles**

Les impacts d'une telle analyse...

- **Concevoir la prévention non pas seulement sur un niveau interpersonnel**
 - **Présenter la violence comme n'étant qu'impersonnelle peut empêcher les organisations de se remettre leurs propres pratiques en question et leur impact sur le bien-être des employés**
- **Remettre en question la culture organisationnelle**
- **Miser sur les valeurs et principes de gestion**

Élaborer la prévention à partir des besoins du milieu

- Il existe un danger à mettre sur pied des programmes non établis sur les besoins spécifiques d'un milieu de travail.
- Même si ces programmes ont été conçus avec la meilleure intention du monde, cela ne garantit pas leur efficacité, s'ils ne s'appuient pas d'abord sur la réalité spécifique du milieu auquel ils s'adressent.

Prendre des actions

- La solution choisie ne doit pas stigmatiser la personne harcelée ;
 - déplacer cette dernière et laisser l'auteur en place n'est certainement pas la meilleure solution.

SOURCE: Une stratégie de prévention du harcèlement psychologique (...). Comité interministériel sur la prévention du harcèlement psychologique et le soutien aux victimes, février 2003.



Section IV

**Repenser la prévention :
des pistes.**

Les mesures de prévention

- **PRÉVENTION** = Le meilleur moyen de contrer le harcèlement psychologique.
- La plupart des organisations agissent uniquement lorsque la crise a éclaté et qu'un processus formel doit être déclenché.
- Or, les cas rapportés devraient être étudiés, **en amont**, en regard des questions d'ordre éthique ou de valeurs et ainsi éviter la judiciarisation des cas.



La prévention, une responsabilité partagée

La société (l'État)

L'employeur

Le syndicat

Les travailleurs



Les interventions à privilégier

- Sur l'organisation de travail et sur les conditions de travail
- Sur les styles de gestion
- Sur les valeurs organisationnelles

SOURCE: Une stratégie de prévention du harcèlement psychologique (...). Comité interministériel sur la prévention du harcèlement psychologique et le soutien aux victimes, février 2003.

DES PISTES ÉMERGENT DE LA RECHERCHE

- Des pistes qui s'articulent autour de la question du **partage du pouvoir** ou d'une recherche d'une plus grande **démocratisation** au sein des organisations et des collectifs de travail.
- Une orientation générale: la **participation** des travailleurs aux processus en cours tout comme à l'établissement de changements.
- **Un objectif important**: permettre à tous un accès aux ressources plutôt que de maintenir des « privilèges » entre les mains de certains individus ou de certains collectifs.

UNE VOIE D'ACTION À PRIVILÉGIER

- Poser des actions qui contribuent à **atteindre un équilibre collectif dans la distribution des pouvoirs**, ou chacun, à son niveau, se voit investi d'une forme (ou d'un degré) de pouvoir jugé « acceptable » et permettant à l'organisation comme à ses différentes composantes, jusqu'à l'individu, d'être fonctionnel.

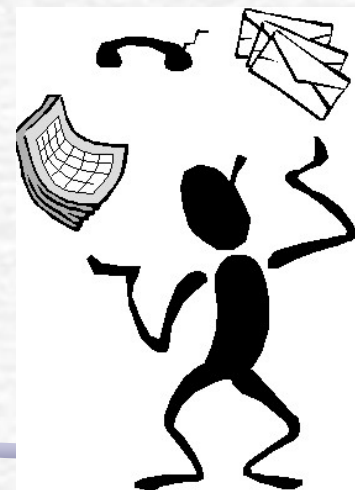


- Favoriser une certaine **réappropriation du pouvoir** par les travailleurs et de nécessaires ajustements des modes de gestion afin de mieux baliser le travail et promouvoir un plus grand respect des valeurs de l'organisation.



Adopter des façons de faire plus participatives (démocratiques) qui permettent de reconnaître l'importance de chacun

- Mettre en place des processus de consultation du personnel
- Favoriser une plus grande transparence
- Améliorer les processus de communication
- Créer des espaces d'échange, des lieux de parole (ex. : réunions de travail régulières)
- Identifier et mettre en place des modes de reconnaissance formelle



Ajuster les méthodes de travail

- Améliorer la formation du personnel
- Bonifier le processus d'accueil des nouveaux
- Prévoir le développement de règles et de lignes de conduite claires encadrant le travail
- Privilégier une présence plus régulière du personnel d'encadrement sur les lieux de travail, sur le « plancher »
- Revoir les modalités d'évaluation

