

**UNIVERSITÉ DU QUÉBEC**

**MÉMOIRE PRÉSENTÉ À  
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES**

**COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES**

**PAR  
DIANE DELAGE**

**LA PRÉVENTION DU HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE :  
AGIR À LA SOURCE  
DÉVELOPPEMENT D'UN INSTRUMENT DE MESURE**

**MAI 2006**

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

## *Sommaire*

Face à l'ampleur du problème du harcèlement psychologique au travail, le gouvernement québécois a légiféré en imposant aux employeurs l'obligation de prendre tous les moyens raisonnables pour le prévenir et le faire cesser. Actuellement, la mise en place de politiques internes semble être le moyen retenu par les entreprises pour s'acquitter de ces obligations. Toutefois nous doutons qu'une telle démarche soit suffisante pour prévenir du problème en particulier lorsque l'on constate le caractère réactif de ces politiques. D'ailleurs, nous irions jusqu'à dire qu'il serait contre-productif de contrer le harcèlement psychologique en se basant uniquement sur un règlement des plaintes déclarées puisque la littérature est relativement claire sur les coûts associés. En fait, tout au long de ce mémoire, un adage a guidé nos pas : « mieux vaut prévenir que guérir » et ce mémoire traite de cette problématique. Ainsi, dans une démarche de prévention, l'objectif principal de ce mémoire vise à effectuer une analyse diagnostic d'une entreprise en regard du phénomène. Une identification précoce des facteurs contributifs au développement du harcèlement psychologique et une prise en compte des conséquences permettraient aux entreprises d'agir adéquatement. Une recension des écrits permet de cibler certains facteurs contributifs et ses impacts sur la santé globale des travailleurs. Dans un premier temps, afin de mesurer le niveau de harcèlement dans l'entreprise, un nouvel instrument de mesure, davantage acceptable pour les employeurs en ce que les énoncés ne sont pas essentiellement péjoratifs, a été élaboré à partir du questionnaire de Leymann. Certes, un plus grand échantillon aurait été souhaitable afin de le valider. Un indice de fiabilité de

0,89 (Cronbach  $\alpha$ ) permet de croire que le processus est sur la bonne voie. Des tests validés furent utilisés pour mesurer les impacts sur la santé physique (Santé Québec 1987, 2003), sur la santé mentale (Kovess et al, 1985), la résignation (Thornton, 1982, traduit de l'anglais par Michel Alain, Ph. D), et le stress (Mackay et Cox, 1987, traduit de l'anglais par Michel Alain, Ph.D.). Cent personnes travaillant dans l'entreprise ciblée ont participé à l'étude. Parmi ces dernières, 81,6 % sont de sexe féminin et 78 % sont âgés de plus de 40 ans. La grande majorité des répondants (93,9 %) travaillent à temps plein et plus du deux tiers (68,6 %) ont plus de 10 ans d'ancienneté. Toutefois, plus du tiers des répondants (38 %) n'ont pas le statut de travailleur permanent, ce qui les place dans une situation d'emploi précaire. Les résultats obtenus révèlent un score moyen de harcèlement pour l'entreprise assez faible. Une régression linéaire multiple n'a révélé aucune relation significative entre un score élevé de harcèlement et les facteurs individuels ciblés. Toutefois, une relation est ressortie en regard des facteurs organisationnels. Au niveau des conséquences, il a été démontré qu'un niveau élevé de harcèlement psychologique entraîne davantage de détresse psychologique et de résignation. Toutefois, l'étude ne démontre pas de corrélation au niveau de la santé physique, en dehors du fait que les victimes auraient davantage besoin d'énergie pour se motiver. En fait, le modèle de recherche proposé dans cette étude semble bien tenir la route. L'outil diagnostic élaboré permet à l'utilisateur de faire sa propre évaluation et d'observer plus à fond son organisation ce qui lui permet d'être proactif. Ainsi, à partir du diagnostic posé, l'utilisateur sera en mesure de trouver des solutions aux problèmes de harcèlement psychologique soulevés.

## *Table des matières*

Introduction .....	1
Problématique .....	7
Entrée en vigueur de nouvelles dispositions législatives.....	8
L'ampleur du problème .....	9
En nombre de victimes .....	10
En termes de coûts .....	13
Problématique managériale .....	15
Problème de recherche.....	17
Cadre de référence .....	20
Le harcèlement psychologique, un phénomène récent? .....	22
Définition du harcèlement psychologique .....	27
Particularités du harcèlement psychologique .....	34
Comportements répétés .....	34
Conséquences pour la victime .....	35
Effets sur la santé physique .....	36
Effets sur la santé psychologique .....	36
Effets sur le stress ressenti.....	38
Comment évaluer le harcèlement psychologique.....	39
Les différents types d'agissements selon les principaux spécialistes .....	39
Les comportements hostiles selon Leymann .....	42
Empêcher la victime de s'exprimer/distorsion de la communication .....	43
L'isoler / limitation de ses relations .....	44
La déconsidérer auprès de ses collègues / estime de soi.....	44
Compromettre sa situation / réputation professionnelle.....	45
Compromettre sa santé / intégrité physique .....	46
La durée .....	48
Circonstances propices ou facteurs contributifs au développement du harcèlement psychologique : les perspectives .....	49
La perspective individuelle.....	50
Les caractéristiques de l'agresseur .....	51
Les caractéristiques du harcelé .....	53

La perspective sociale et organisationnelle .....	55
La perspective sociale.....	55
La perspective organisationnelle .....	57
la précarité d'emploi .....	57
l'intensification du travail.....	58
les restructurations organisationnelles.....	59
l'autonomie des travailleurs.....	60
les pratiques de gestion et faiblesse de l'autorité.....	60
les autres facteurs.....	61
Cadre de référence .....	63
Objectifs de recherche .....	64
Propositions de recherche.....	65
Méthodologie .....	66
Refonte de la méthodologie .....	67
Présentation de l'entreprise .....	69
Procédure d'échantillonnage .....	69
Instruments de mesure .....	71
Tests statistiques utilisés.....	77
Résultats.....	78
Profils des répondants.....	79
Profil sociodémographique .....	79
Profil des répondants en regard des variables organisationnelles .....	81
Scores de harcèlement et types de comportements .....	83
Scores de harcèlement .....	83
Types d'agissement .....	85
Agissements visant à empêcher la victime de s'exprimer .....	85
Agissements visant à isoler la victime.....	86
Agissements visant à déconsidérer la victime auprès des collègues.....	87
Agissements visant à compromettre la situation de la victime .....	88
Agissements visant à compromettre la santé de la victime .....	89
Résultats obtenus au plan de la santé physique et psychologique .....	90
L'état de santé physique .....	90
La détresse psychologique.....	91
La résignation .....	92
Le stress perçu .....	93

Vérification des propositions de recherche .....	94
Vérification de la proposition de recherche 1 .....	94
Vérification de la proposition de recherche 2 .....	95
Vérification de la proposition de recherche 3 .....	99
Liens entre les agissements de harcèlement psychologique et les conséquences sur la santé physique et psychologique et la résignation .....	100
Discussion.....	103
Interprétation des résultats.....	104
Résultats concernant la mesure du harcèlement psychologique.....	105
Résultats concernant les facteurs individuels comme source de harcèlement.....	108
Résultats concernant les facteurs organisationnels comme source de harcèlement .....	111
Résultats concernant les impacts du harcèlement psychologique sur la santé physique et psychologique, le stress et la résignation.....	115
Retombées de l'étude.....	117
Forces et limites de la présente étude .....	118
Conclusion .....	122
Références .....	128
Appendices	
Appendice A : Articles de loi.....	134
Appendice B : Questionnaire.....	138

## *Liste des tableaux*

### Tableau

1	Répertoire des différents types d'agissements du harcèlement psychologique .....	40
2	Correspondance entre le questionnaire de Leymann et le questionnaire utilisé dans la présente étude.....	72
3	Profil sociodémographique des répondants .....	80
4	Profil des répondants en regard des variables organisationnelles .....	82
5	Résultats relatifs à l'état de santé .....	91
6	Résultats relatifs à la détresse psychologique.....	92
7	Résultats relatifs à la résignation .....	93
8	Résultats relatifs au niveau du stress vécu.....	93
9	Régression multiple des variables indépendantes (caractéristiques individuelles) sur le score global de harcèlement psychologique .....	95
10	Régression multiple des variables indépendantes (organisationnelles) sur le score global de harcèlement psychologique .....	96
11	Résultats de la régression, procédure Forward.....	98
12	Résultats de la régression, procédure Forward.....	99
13	Corrélations des niveaux de harcèlement avec les variables de santé physique, de détresse psychologique, de résignation et de stress .....	100
14	Matrice des intercorrélations entre les variables de l'étude (N=100).....	101

## Liste des figures

### Figure

1	Cadre de référence .....	64
2	Scores de harcèlement psychologique obtenus par les répondants .....	84
3	Répartition des répondants selon les niveaux de harcèlement perçu.....	85
4	Répartition des répondants ayant subi des agissements visant à empêcher la victime de s'exprimer.....	86
5	Répartition des répondants ayant subi des agissements visant à isoler la victime .....	87
6	Répartition des répondants ayant subi des agissements visant à déconsidérer la victime auprès des collègues .....	88
7	Répartition des répondants ayant vécu des agissements visant à compromettre la situation de la victime .....	89
8	Répartition des répondants ayant subi des agissements visant à compromettre la santé de la victime .....	89

*Remerciements*

La réalisation d'un tel projet implique la contribution de nombreuses personnes. Je tiens à remercier tous ceux et celles qui de près ou de loin ont su m'appuyer.

D'une façon particulière, je tiens à remercier ma directrice de recherche, Dre Jacqueline Dionne-Proulx pour son aide précieuse et ses judicieux conseils.

Je veux également remercier mes filles pour leur compréhension et leur patience. Emilie Anne, Florence et Camille, merci. Enfin, je tiens à souligner l'appui moral et les encouragements de mon conjoint André, sans qui, je n'aurais vu l'aboutissement de ce long cheminement.

Merci à tous.

*Introduction*

Le domaine du harcèlement psychologique au travail a été marqué, au cours des dernières décennies, par un intérêt soutenu au sein de la communauté scientifique. Cet intérêt s'est concrétisé par le développement d'un corpus de connaissances et de théories (Hirigoyen, 1998, 2001; Leymann 1996; Soares, 2002, 2004) qui permettent aujourd'hui des actions tangibles dans les milieux de travail. De grandes institutions internationales, tel le Bureau international du travail (Chappell & Di Martino, 2000) ainsi que plusieurs instances gouvernementales, dont le Québec, ont emboîté le pas en initiant entre autres des actions législatives.

Loin d'être juste une mode, cet intérêt manifeste pour la question du harcèlement psychologique au travail est un bon indicateur des malaises profonds qui se vivent actuellement dans la sphère du travail (Dejours, 1998). Les victimes de harcèlement psychologique souffrent davantage de détresse psychologique et réagissent moins bien au stress. Elles peuvent souffrir de grande nervosité ou d'insécurité (Leclerc, Sabourin et Bonneau, 2005).

Par ailleurs, les problèmes de santé mentale sont maintenant mieux documentés. Par exemple, aux États-Unis, la dépression mentale est désormais l'une des maladies les plus courantes; plus d'un adulte en âge de travailler sur dix en est atteint chaque année, ce qui représente une perte annuelle d'environ 200 millions de journées de travail (Gabriel

&Liimatainen, 2000) alors qu'en Finlande c'est plus de 50 % de la population active qui présente des symptômes liés au stress (états dépressifs, angoisse, troubles du sommeil, etc.). Les auteurs font remarquer que les problèmes existent aussi en Allemagne, au Royaume-Uni, en Pologne. Ils insistent également sur le fait que bien que les causes de problèmes psychologiques sont complexes, certains traits communs semblent relier la forte prévalence du stress, du surmenage et de la dépression aux changements qui se produisent sur le marché du travail et qui sont en partie la conséquence de la mondialisation de l'économie.

Au Québec, la situation est similaire au plan de la santé psychologique des travailleurs. Les enquêtes sur la santé et le bien-être de la population québécoise effectuées par Santé Québec entre 1987 et 1998 démontrent que l'incapacité de travail due à des problèmes de santé psychologique a presque doublé, passant de 7 % à 13 %. Parallèlement, on remarque que parmi les absences pour invalidité de longue durée qui sont indemnisées par les assureurs privés, de 30 % à 50 % sont maintenant attribuables à des problèmes de santé psychologique, comparativement à 18 % en 1990. (Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations, 2003).

D'un autre côté les statistiques montrent que bon nombre de travailleurs vivent des situations de harcèlement et ce, dans tous les pays où des études ont été conduites, que ce soit la Suisse, la Norvège, la Suède et le Québec pour ne nommer que ceux-là. Bien qu'on ne puisse relier directement santé psychologique et harcèlement psychologique, les

pays européens et le Québec ont décidé d'agir et de légiférer en imposant à l'employeur l'obligation de prendre tous les moyens raisonnables pour prévenir le harcèlement psychologique et le faire cesser si une situation est portée à sa connaissance. Les entreprises québécoises se doivent donc d'agir à ce niveau.

Actuellement, elles semblent se tourner vers la mise en place d'une politique interne pour remplir leurs obligations en regard de la législation. D'ailleurs, le *Comité interministériel sur la prévention et le harcèlement psychologique et le soutien aux victimes* préconise une telle démarche. Par ailleurs, rien dans la législation n'oblige l'employeur à faire un diagnostic de la situation de travail pour identifier les facteurs contributifs au développement du harcèlement psychologique afin de pouvoir agir à la source. Nous pensons toutefois, à l'instar de Soares (2004, p.37), que le fait de «...bâtir des politiques anti-harcèlement psychologique sans avoir essayé, au préalable, de déterminer l'importance du problème, de le comprendre dans ces spécificités organisationnelles, de connaître les sources, les types, les conditions qui favorisent le problème, cela revient à donner une prescription à un malade avant même d'avoir diagnostiqué la maladie». Cette situation nous a préoccupé et c'est cette problématique managériale que nous voulions au départ approfondir.

Malheureusement, comme nous le verrons au chapitre de la méthodologie, nous avons dû repenser complètement notre objectif compte tenu des difficultés de rejoindre des entreprises soucieuses de procéder à ce diagnostic. L'objectif initial de ce mémoire

était d'élaborer et de valider un instrument de mesure qui permettrait, d'une part, de mesurer les niveaux de harcèlement psychologique dans un milieu de travail donné et, d'autre part, de fournir des éléments diagnostics en regard des facteurs contributifs à l'éclosion du phénomène. Cependant, devant l'impossibilité d'intéresser des employeurs à cette question, nous avons remanié la méthodologie et les objectifs de cette recherche ont alors été modifiés. Le nouvel objectif est donc de procéder à l'analyse d'une situation prévalente dans un milieu de travail donné en vérifiant le niveau de harcèlement psychologique dans ce milieu. À cet objectif général se greffe des objectifs plus spécifiques, soit : évaluer si les victimes de harcèlement psychologique présentent des problèmes au niveau de leur santé physique et psychologique, de leur niveau de stress et de leur résignation et évaluer si certains facteurs organisationnels et individuels peuvent être identifiés comme des sources de harcèlement psychologique. En somme, cette étude vise à déterminer les niveaux de harcèlement psychologique au niveau de ce milieu ainsi que les sources et les conséquences de ce harcèlement.

Pour étudier la question, nous ferons tout d'abord un tour d'horizon de la problématique en mettant l'accent sur l'entrée en vigueur des nouvelles dispositions de la Loi sur les normes du travail (LNT) en regard du harcèlement psychologique, soit les articles 81.18 à 81,20 et 123.6 à 123.16. Nous aborderons ensuite l'ampleur du phénomène afin de déboucher sur la problématique managériale et le problème de recherche.

Le chapitre suivant présente une revue de la littérature. Nous analyserons les différents auteurs qui se sont penchés sur la question afin de définir avec précision le concept, les comportements hostiles, les facteurs contributifs, ce qui nous amènera à proposer un cadre de référence pour la présente étude. Enfin, l'objectif de la recherche est précisé et les propositions de recherche sont présentées.

La méthodologie utilisée pour réaliser cette recherche est ensuite exposée. Une présentation de l'entreprise sera effectuée ainsi qu'une description de la procédure d'échantillonnage et des instruments de mesure utilisés. Enfin, les deux derniers chapitres présentent les résultats obtenus et une discussion sur ces derniers.

*Problématique*

## Entrée en vigueur de nouvelles dispositions législatives

Les nouvelles dispositions législatives sur le harcèlement psychologique au travail, qui sont entrées en vigueur dernièrement, ont fait en sorte que le concept du harcèlement psychologique fut et demeure grandement médiatisé. C'est le 1<sup>er</sup> juin 2004 que les nouvelles dispositions relatives aux normes du travail en regard du harcèlement psychologique, soit les articles 81.18 à 81.20 (normes) et 123.6 à 123.16 (recours) sont entrées en vigueur (voir Appendice A).

Suite aux recommandations du Comité interministériel sur le harcèlement psychologique au travail<sup>1</sup> le gouvernement du Québec a choisi de légiférer en la matière en donnant la possibilité à toute personne qui se croit victime de harcèlement psychologique, de porter plainte auprès de la Commission des Normes du travail (CNT). Ainsi, le 19 décembre 2002, l'Assemblée Nationale adoptait le projet de loi 143 qui apportait plusieurs modifications à la Loi sur les normes du travail (LNT) notamment en adoptant une clause traitant spécifiquement du harcèlement psychologique.

Cette loi stipule, à l'article 81.19, que « tout salarié a droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique » et que « l'employeur doit prendre les moyens raisonnables pour prévenir le harcèlement psychologique et, lorsqu'une telle conduite est portée à sa connaissance, pour le faire cesser ». De plus, l'article 123.15 stipule

---

<sup>1</sup> Ce comité a été mandaté par la ministre du travail M<sup>me</sup> Diane Lemieux à l'été 1999 pour étudier le phénomène du harcèlement psychologique au travail et son ampleur. Ce rapport fut présenté le 14 mai 2001.

qu'advenant un défaut de l'employeur de respecter ses obligations, la Commission des relations du travail pourrait pénaliser ce dernier pour ne pas avoir réagi adéquatement.

Bien que ce phénomène ne soit pas nouveau, l'adoption de la loi a suscité un intérêt grandissant de la part des travailleurs et des employeurs et nous a permis de constater l'ampleur du problème, que ce soit en nombre de victimes ou en coûts rattachés. D'ailleurs, c'est en raison de cette ampleur, que le gouvernement québécois a décidé de légiférer pour contrer le harcèlement psychologique au travail.

### L'ampleur du problème

L'ampleur du problème peut être évalué en termes de nombre de victimes ou encore par le biais de l'estimation des coûts rattachés. Selon le rapport du *Comité interministériel sur la prévention du harcèlement psychologique et le soutien aux victimes* (2003), le harcèlement psychologique n'est pas une simple question d'opinion. C'est un phénomène sérieux, en croissance partout dans le monde, qui entraîne des conséquences pénibles et engendre des coûts importants, tant au niveau des victimes, que pour les organisations et la société en général. Plusieurs études menées en Europe et au Québec au cours des dernières années ont révélé un nombre important de victimes de harcèlement psychologique au travail et certains estimés des coûts engendrés ont de quoi nous faire sourciller.

### *En nombre de victimes*

Partout dans le monde, les statistiques sont éloquentes. Par exemple, en Suède, au début des années 1990, il a été estimé que 3,5 % des personnes en emploi subissaient du harcèlement psychologique au moins une fois par semaine, et ce, sur une période de 6 mois (Leymann, 1996). Toujours selon cette étude, 15 % des suicides seraient en rapport avec ce phénomène. Une autre étude effectuée en Norvège, en 1996, révèle que 8,6 % des 7000 employés interrogés avaient été harcelés. En 2002, une enquête nationale, menée en Suisse et utilisant les mêmes critères que ceux utilisés par Leymann dans son étude conduite en Suède, indiquait que 7,6 % des personnes interrogées avaient été l'objet de harcèlement psychologique au moins une fois par semaine. Toutefois, de ce nombre, seulement le tiers des victimes reconnaissaient qu'il s'agissait bien là de harcèlement, ce qui nous amène à penser que le phénomène pourrait être beaucoup plus répandu que ce que nous présentent les statistiques (Comité interministériel sur la prévention du harcèlement psychologique et le soutien aux victimes, 2003).

Dans son document, intitulé *Contrer le harcèlement psychologique au travail : une question de dignité*, le groupe québécois *Au bas de l'échelle* (1998) estime que 35 % des dossiers ouverts par leur organisme, au cours de la période d'avril 1997 à mars 1998, concernaient des cas de harcèlement psychologique, ce qui indique que cette réalité est bien présente au Québec.

D'autres études confirment cette réalité. Pour sa part, Soares (2002) dans une étude effectuée auprès de travailleurs et travailleuses québécois de la CSQ, arrive à la conclusion que près d'un membre sur cinq (18 %) a subi du harcèlement psychologique au travail au cours des douze derniers mois et qu'une personne sur trois a été touchée, de près ou de loin par ce phénomène. Il arrive également à des conclusions similaires dans une étude récente (janvier 2004), conduite auprès des ingénieurs d'Hydro-Québec. Par contre, l'auteur fait une mise en garde à l'effet que ces résultats ne sont valides respectivement que pour les membres de la CSQ et les ingénieurs d'Hydro-Québec et qu'il ne faut pas en faire une généralisation. À son avis, des études supplémentaires sont nécessaires pour obtenir un portrait plus précis de l'ampleur du phénomène au niveau de la population québécoise. Par ailleurs, l'auteur constate que ces résultats sont en harmonie avec les études menées en Europe (Soares, 2004).

Une enquête menée à l'Université de Montréal révèle que 12 % des professeurs disent avoir été victimes de harcèlement psychologique et que 9 % disent en avoir probablement été victimes (Durand et Maheux, 2003). Un autre sondage effectué en janvier 2004 auprès de 640 québécois occupant un emploi rémunéré a révélé qu'entre 7 % et 9 % des répondants se sont dits régulièrement victimes au cours des douze derniers mois d'une forme de harcèlement psychologique au travail (Brun et Plante, 2004). Ce qui frappe davantage dans ce dernier sondage, c'est que 78 % des répondants non syndiqués, qui déclarent vivre une situation de harcèlement psychologique au travail, se disent prêts à porter plainte à la CNT. Il est par contre important de noter que l'auteur

fait également une mise en garde. Les résultats obtenus reflètent les perceptions des répondants. Il ne possède pas suffisamment d'informations pour établir de façon formelle s'il s'agit ou non de harcèlement psychologique au travail. À son avis, cet avertissement est nécessaire puisque l'expérience belge, où une loi similaire à la nôtre existe depuis près de deux ans, montre que 60 % des plaintes déposées devant l'instance concernée ne furent pas considérées par celle-ci comme du harcèlement psychologique au travail. Toutefois, on ne peut faire de comparaisons vérifiables, compte tenu de textes légaux différents et de l'interprétation faite par les tribunaux en regard de ces législations.

Les auteurs du rapport *Une stratégie de prévention du harcèlement psychologique au travail et soutien aux victimes* estiment le nombre de salariés québécois victimes de harcèlement psychologique à un peu plus de 90 000 salariés sur les trois millions en emploi (Comité interministériel sur la prévention du harcèlement psychologique et le soutien aux victimes, 2003). En effet, en se basant sur une étude effectuée par Arcand *et al.* (2001), indiquant que près de 3 % des travailleurs interrogés ont dit avoir subi de l'intimidation au travail de façon fréquente sur une période d'un an, et en l'extrapolant à l'ensemble de la population québécoise active, les auteurs en sont arrivés à une telle estimation.

Bien que, comme le souligne le Comité interministériel, les résultats obtenus peuvent différer en fonction de la façon de mesurer le phénomène du harcèlement psychologique,

il n'en demeure pas moins que le nombre de victimes est très important. Au moment d'écrire ces lignes, plus de 2000 plaintes ont été logées à la CNT du Québec.

*En termes de coûts*

Bien qu'un très grand nombre de spécialistes s'entendent pour dire que le harcèlement psychologique au travail engendre des coûts importants, il n'est pas chose facile de bien les évaluer. Le harcèlement psychologique peut avoir des conséquences et des coûts rattachés à trois niveaux, soit les personnes, les organisations et la société.

Au plan personnel, le harcèlement psychologique peut avoir des conséquences au niveau physique et psychologique. Sur le plan physique, les victimes peuvent souffrir d'insomnies, de maux de dos, de migraines, de troubles d'estomac, de perte d'appétit, etc. (Dagenais et Boily, 2000 ; Brodsky, 1976 ; Leymann, 1996).

Sur le plan psychologique, les victimes présentent un niveau de détresse psychologique élevé pouvant aller jusqu'à la dépression et l'anxiété. Cela peut même les affecter au plan monétaire, alors qu'elles peuvent voir leur revenu diminuer en raison de leur absence du travail, voire leurs frais médicaux augmenter, etc. (Comité interministériel sur le harcèlement psychologique au travail, 2001).

Pour sa part, l'organisation peut voir son taux d'absence augmenter ce qui engendrera possiblement une augmentation des coûts de remplacement, des frais

supplémentaires d'embauche et une baisse potentielle de productivité augmentant ainsi les coûts de production, etc. (Damant, Dompierre et Jauvin, 1997; Comité interministériel sur le harcèlement psychologique au travail, 2001).

Au niveau sociétal, les conséquences peuvent, entre autres, entraîner des demandes supplémentaires de soins et une augmentation des prestations d'assurance-emploi avec les coûts qui s'y rattachent, etc. Ces coûts sociaux sont pris en charge par l'ensemble des contribuables, y compris les citoyens corporatifs que sont les entreprises. Il est difficile, sinon impossible de chiffrer ces coûts.

Pour sa part, la Commission de la Santé et de la Sécurité au Travail (CSST) a enregistré, ces 10 dernières années, une augmentation de 500 % des indemnités pour des lésions professionnelles associées à la santé mentale (burnout, dépression, anxiété) tandis que, pendant cette même période, les indemnisations pour des lésions liées à la santé physique (maux de dos, tendinites, traumatismes) ont diminué de moitié. Les jours d'absentéisme liés à des problèmes de santé mentale au Québec ont coûté, en 1999, 440 millions de dollars (Lemieux, 2003).

Dans son rapport intitulé *Une stratégie de prévention du harcèlement psychologique au travail et de soutien aux victimes*, le comité interministériel présente une évaluation des coûts potentiels qui mérite qu'on s'y attarde. (Comité interministériel sur la prévention du harcèlement psychologique et le soutien aux victimes, 2003). En se basant sur l'estimé précédemment présenté stipulant qu'un peu plus de 90 000 travailleurs

québécois se disent victimes de harcèlement psychologique au travail, les auteurs estiment le coût total de ces absences à près de 43 M\$<sup>2</sup>. Dans une même lignée de pensée, les coûts de départs additionnels seraient de l'ordre de 35M\$. Enfin, toujours selon le rapport du comité, l'élément de coût le plus important lié au harcèlement psychologique est une baisse de productivité, de près de 7 %.

Certes, tous les intervenants dans le monde du travail ne peuvent demeurer indifférents devant le phénomène. Comme nous le verrons dans la section qui suit, il s'agit là d'une problématique managériale.

### Problématique managériale

Comme nous venons de le constater, le harcèlement psychologique existe bel et bien et il peut avoir des conséquences importantes au niveau des travailleurs, des entreprises et de la société bien que les coûts engendrés soient difficiles à quantifier.

Ainsi, face à l'ampleur du problème, le gouvernement québécois, un peu à l'image de ce qui a été fait en Europe, a réagi en légiférant et en imposant à l'employeur

---

<sup>2</sup> Cet estimé est basé sur une étude réalisée au Royaume-Uni révélant que les personnes constamment harcelées s'absenteraient, en moyenne, sept jours de plus que les personnes qui ne sont pas harcelées. Ainsi, près de 650 000 jours de travail seraient perdus au Québec. Sur une base de salaire quotidien de 121\$ avec une compensation moyenne de 55 % du salaire habituel, nous obtenons les 43 M \$. (Selon les auteurs, cet estimé est basé sur des hypothèses conservatrices puisque le salaire des remplaçants a été estimé égal à celui des absents ce qui n'est pas représentatif si les remplaçants sont payés en temps supplémentaire. Si par contre, les remplaçants sont de nouveaux employés, moins expérimentés, il est vrai que leurs salaires sont moindres mais d'un autre côté, il faudrait considérer des coûts associés à une moindre performance, lesquels sont susceptibles d'équivaloir au différentiel de salaire.)

l’obligation de prendre tous les moyens raisonnables pour prévenir le harcèlement psychologique et le faire cesser si une telle conduite est portée à sa connaissance. Faute de quoi, une pénalité peut lui être imposée.

Dès lors, les entreprises québécoises et leurs dirigeants n’ont plus le choix d’intervenir à ce niveau. Ces derniers se doivent, de par l’entrée en vigueur de la nouvelle législation, mais aussi en regard d’une saine gestion, de voir à contrer le harcèlement psychologique dans leur entreprise et même de prévenir ce phénomène.

La mise en place d’une politique interne contre le harcèlement psychologique semble être actuellement le moyen retenu par les entreprises pour s’acquitter de leurs obligations. D’ailleurs, le Comité interministériel sur la prévention du harcèlement psychologique et le soutien aux victimes (2003, p. 29) encourage une telle démarche : « ... le fait de mettre en place une politique contre le harcèlement psychologique constitue en soi un geste de prévention. Elle vient confirmer par écrit, mais surtout par son application, la volonté de l’organisation de ne pas tolérer ce genre de comportement. »

Par ailleurs, on peut se questionner à savoir si une telle démarche est suffisante pour prévenir du problème en particulier lorsque l’on constate le caractère réactif de ces politiques. Par exemple, peut-on aujourd’hui considérer que les entreprises québécoises sont suffisamment outillées pour faire de la prévention vraiment efficace dans le domaine?

En termes de prévention, il apparaît évident qu'une identification précoce des facteurs contributifs au développement du harcèlement psychologique serait davantage bénéfique, soit une intervention à la source. En effet, la prévention du harcèlement psychologique ne passe-t-elle pas d'abord par une identification de ses principales sources dans l'entreprise. Il existe d'ailleurs une importante littérature sur le sujet qui suggère les raisons de l'émergence du problème. Deux courants s'opposent, soit une approche qui attribue la cause plus probable du harcèlement psychologique à une organisation déficiente et un autre qui l'attribue aux individus.

L'aspect de prévention du harcèlement psychologique nous apparaît donc comme une problématique managériale importante à approfondir.

#### Problème de recherche

La simple mise en place d'une politique peut avoir un aspect dissuasif, cela est indéniable. Mais elle a le défaut d'appliquer le correctif lors de la survenue d'un évènement. Voilà ce qui constitue sa principale lacune.

Certes en SST, l'analyse des accidents de travail contribue à fournir des armes pour corriger des facteurs de risque présents dans le milieu, mais comme elle se situe après la survenue d'évènements, elle ne constitue pas la méthode à privilégier en termes de prévention. Et, en plus, le harcèlement psychologique engendre des conséquences néfastes pour l'individu au plan de sa santé physique et mentale, ce qui n'est pas

acceptable. En matière de SST, on sait que d'autres mesures s'appliquent en amont du fait accidentel. Il devrait en être de même au niveau de la problématique qui nous intéresse.

Dans le même esprit, les correctifs appliqués après une plainte de harcèlement sont essentiels, mais ils ne doivent pas constituer l'unique champ d'action pour corriger une telle problématique dans un milieu de travail. On pourrait même aller jusqu'à dire qu'il serait contre-productif de contrer le harcèlement psychologique en se basant uniquement sur un règlement des plaintes déclarées en particulier parce que la littérature est relativement claire sur les coûts associés à ce phénomène.

Quelle est donc la meilleure approche pour prévenir et contrer le harcèlement psychologique? Tel fut notre questionnement de départ. Nous avons vite constaté l'absence d'outil diagnostic visant à cerner les facteurs contributifs de harcèlement psychologique dans l'entreprise. Un tel diagnostic effectué avant la survenue de harcèlement permettrait de cerner les milieux à risque, de mettre l'accent sur les processus en cause dans ces milieux et ainsi agir en vue de corriger la situation avant que ne survienne le harcèlement. Il s'agit de correction à la source pour emprunter une expression bien connue en SST. Lorsque l'on regarde les succès en SST, soit la diminution significative des lésions professionnelles, on peut facilement constater que la prévention est une arme très efficace. Par ailleurs, la prise en compte des conséquences

du harcèlement au plan individuel peut nous renseigner sur la perversité du phénomène et peut donc amener les gestionnaires à s'intéresser à la question.

Ce problème de recherche suscite un questionnement fondamental : L'identification et la prise en compte des différents facteurs contributifs peuvent-elles constituer des mesures efficaces pour prévenir des situations de harcèlement psychologique?

## Cadre de référence

Le phénomène du harcèlement psychologique au travail a pris, au fil des ans, une ampleur inquiétante et a d'ailleurs fait l'objet d'une législation spécifique au Québec ainsi que dans plusieurs pays européens.

Le nombre de personnes touchées par ce phénomène est fort important et serait même sous-évalué<sup>3</sup>. Plus inquiétantes encore sont les conséquences physiques et psychologiques de ce fléau. Dans sa forme ultime, le harcèlement psychologique peut conduire à la violence physique, voire même au suicide (Leymann, 1996).

Par contre, ce qui peut rendre difficile l'identification et la dénonciation du harcèlement psychologique, c'est qu'il peut prendre différentes formes, dont certaines sont moins facilement reconnues. Devant les tribunaux, la preuve est complexe, exigeante car il faut mettre en évidence une répétition d'actes désobligeants et irrespectueux réalisés dans le but d'atteindre la personne visée et de rendre plus pénible l'exécution de sa tâche et sa présence dans l'équipe. Plus encore, de par la nature « quasi » inoffensive des gestes posés envers la victime, pris de manière isolée, ces gestes peuvent paraître

---

<sup>3</sup> Nous avons présenté, dans le premier chapitre, des statistiques concernant le nombre de victimes de harcèlement psychologique. Nous avons retenu, à l'image des auteurs du comité interministériel, un pourcentage de 3 % de québécois qui se disaient très souvent harcelés. Par contre, selon cette étude menée en 1998, 15 % des personnes interviewées, disaient subir, à l'occasion, du harcèlement. On constate donc, à la lumière de ces nouvelles statistiques que le phénomène est possiblement encore plus grand. En effet, si on reprend les calculs effectués et on applique 15 % au 3 millions de personnes en emploi, le nombre de victimes grimpe à plus 450 000.

anodins et entraîner une banalisation du phénomène. En effet, le harcèlement psychologique prend toute sa signification dans la répétition.

Par ailleurs, des rapports tendus entre un employé et son supérieur ne permettent pas d'emblée de conclure au harcèlement. Qu'est-ce que le harcèlement psychologique ? Quelles en sont les conséquences ? Comment se développe-t-il et pourquoi ? Les sections qui suivent tenteront de répondre à ces questions. Toutefois, avant de poursuivre plus à fond, il est approprié de se poser la question suivante : Le phénomène du harcèlement psychologique est-il récent ?

#### Le harcèlement psychologique, un phénomène récent ?

À prime abord, il peut nous sembler que le harcèlement psychologique au travail est un phénomène récent dans nos entreprises puisqu'il a été très peu discuté auparavant. Pourtant, selon plusieurs spécialistes (Balicco, 2001; Hirigoyen, 2001; Soares, 2002), le harcèlement au travail a toujours existé. Par contre, il est maintenant de plus en plus reconnu.

Pour le docteur en psychologie Balicco (2001), le harcèlement est un comportement qui existe depuis que les hommes travaillent ensemble. Il pouvait être présent dans l'Antiquité, entre le maître et son esclave, au Moyen Age, dans le rapport entre les serfs et le seigneur et plus près de nous entre les chefs et les ouvriers. Ce qui différencie ces époques de la nôtre est, la « ...non-acceptation » actuelle de ce type de comportement.

Pour sa part, Hirigoyen adhère au principe indiquant que le harcèlement psychologique est un phénomène aussi vieux que le travail lui-même. Par contre, ce n'est que depuis les années 1990 qu'il a été identifié comme un phénomène destructeur des relations de travail. Elle attribue, pour sa part, la recrudescence des cas de harcèlement psychologique aux conditions du marché du travail. En effet, selon elle, il est plus facile de s'accommoder du harcèlement psychologique en période de plein emploi car les victimes ont la possibilité de quitter alors qu'en période de faible emploi, elles s'accrochent désespérément à leur travail au détriment de leur santé tant physique que psychique (Hirigoyen, 1998).

On peut de plus penser que la parution du premier volume de Hirigoyen en 1998, intitulé *Le harcèlement moral* a contribué à faire connaître le phénomène en suscitant un débat dans la société et a permis une prise de conscience des travailleurs qui en étaient victimes mais qui n'osaient pas dénoncer. D'ailleurs, Hirigoyen écrit dans son second volume :

Ignoré en France jusqu'à la parution de mon livre précédent, le harcèlement moral au travail est devenu depuis deux ans une préoccupation sociale forte. Des personnes harcelées qui jusqu'à là souffraient en silence ont repris espoir; elles osent maintenant s'exprimer. (Hirigoyen, 2001, p. 5)

Pour les auteurs du rapport du Comité interministériel du 14 mai 2001, le fait que le travail prenne, de nos jours, une dimension identitaire et non seulement une valeur instrumentale, pourrait expliquer pourquoi les travailleurs sont plus susceptibles de manifester une plus grande sensibilité aux incidents de harcèlement psychologique allant

jusqu'à les considérer comme inacceptables. Ces auteurs se basent sur Lebaude (1997, p. 119) qui mentionne: « ...en glissant de l'ère industrielle à la société post-industrielle ou, plus encore, à la société des services, il est manifeste que le travail en arrive à contenir des éléments qui valorisent la personne et qui accélèrent l'individualisme ».

Leymann (1996) abonde, d'une certaine manière, dans le même sens. Selon lui, compte tenu de la prédominance actuelle, dans notre société occidentale, de la vie professionnelle sur les autres sphères de l'existence, l'effet du harcèlement au travail peut avoir effectivement un impact important sur la vie au travail, mais aussi sur la vie privée de la victime. Leymann (1996, p.39) parle ainsi de la prédominance du travail : « L'individu n'a de place dans notre société que par son activité professionnelle; c'est elle qui lui fournit les moyens d'existence, qui, à leur tour déterminent l'accès à la société ». Beaudelot et Gollac accentuent cette prédominance du travail en lui attribuant une identité existentielle : « 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 » (Comité interministériel, 2001, p. 1).

Devant de telles évolutions face à l'importance et à la signification du travail, il est effectivement possible de présumer que les individus sont maintenant plus sensibles à des incidents de harcèlement psychologique au travail puisque le travail a pris une place prépondérante dans la vie de plusieurs d'entre eux. D'un autre côté, considérant que le sens même du travail a été largement modifié durant les dernières décennies, où

l'efficacité organisationnelle a glissé vers une simple adéquation de réussite économique, ce qui rend légitime la compétition à tout prix, on peut effectivement concevoir qu'il y a augmentation des cas de harcèlement au travail (Rapport du Comité interministériel sur le harcèlement psychologique au travail, 2001).

En fait, on peut penser que c'est parce que le phénomène a rebondi au plan de la santé et la sécurité du travail qu'il a commencé à faire l'objet d'une attention plus particulière. Legault et Dionne-Proulx (2003), dans une revue de la littérature sur la violence au travail, mentionnent que les autorités de l'organisme américain National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH) ont pris la mesure dans les années 90 de l'importance du phénomène de la violence au travail en sachant bien que si le taux d'homicide est grand, c'est qu'il y a par ailleurs de la violence de d'autres types, non fatale : blessure, harcèlement sexuel et psychologique, entre autres. Au Québec, vers la fin des années 1990, des enquêtes ont été conduites dans différents milieux afin de dresser un portrait de la situation.

En 1999, la ministre du travail, Diane Lemieux, formait un comité interministériel à qui elle attribuait le triple mandat d'étudier le phénomène du harcèlement psychologique, de formuler des recommandations visant à le prévenir en plus d'identifier des voies de réparation dans le cas des victimes. Pour ce faire, deux recherches ont été réalisées, soit une analyse des plaintes de harcèlement déposées à la Commission des droits de la

personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ) et une consultation auprès d'intervenants qui dispensent des services aux victimes de harcèlement psychologique au travail.<sup>4</sup>

L'analyse effectuée auprès de la CDPDJ a fourni des informations sur les manifestations inhérentes au harcèlement psychologique au travail ainsi que sur les conséquences générées par un tel processus tandis que la consultation auprès d'intervenants a donné des indications sur le processus de harcèlement, le traitement des demandes ainsi que sur l'identification de certaines voies de solutions. Ces deux recherches ont mené à des points de convergences fort intéressants, soit que :

- le harcèlement psychologique au travail se construit à partir d'une constellation de manifestations pouvant aller de la plus insidieuse à la plus flagrante;
- les cas de harcèlement les plus nombreux seraient ceux initiés par les employeurs;
- les conséquences du harcèlement psychologique sont très importantes sur la victime mais aussi pour les organisations et la société;
- le harcèlement est une atteinte aux droits de la personne, entre autres à sa dignité et son intégrité;
- enfin, ces deux études révèlent que les coûts financiers, sociaux et moraux du harcèlement sont très élevés pour toutes les parties concernées et que la prévention semble une voie prometteuse pour les victimes, les entreprises et la société en général.

Face à l'ampleur du phénomène, le comité a recommandé au gouvernement québécois de légiférer en la matière afin de rendre les milieux de travail exempt de harcèlement psychologique. C'est ainsi que le 19 décembre 2002, l'Assemblée nationale

---

<sup>4</sup> La consultation a été effectuée auprès de trois groupes de personnes : un premier groupe constitué par des employés des services publics liés aux droits de la personne et aux droits du travail, un second formé des employés du secteur professionnel –psychologues, travailleurs sociaux ou autres personnes exerçant leur profession au sein du système public de santé et services sociaux ou dans des firmes privées et un troisième composé de représentants d'organismes communautaires qui ont une mission d'aider les personnes touchées par des comportements tels le harcèlement psychologique.

adoptait le projet de loi 143 qui apporte plusieurs modifications à la LNT notamment une clause traitant spécifiquement du harcèlement psychologique.

Depuis juin 2004, les employeurs assujettis à la LNT doivent respecter de nouvelles dispositions portant sur le harcèlement psychologique au travail. Les droits des salariés et les obligations des employeurs ont été insérés aux articles 81.18 à 81.20 de la LNT tandis que les recours et remèdes sont prévus aux articles 123.6 à 123.16 de cette loi (voir appendice A).

Il est donc indéniable, à la lumière de ce qui précède, que les employeurs québécois se doivent de porter attention au phénomène du harcèlement psychologique. Il ne s'agit pas de grands concepts théoriques mais bien d'une réalité qui se doit d'être bien connue de tous. Les employeurs doivent être en mesure d'identifier le phénomène afin qu'ils puissent intervenir adéquatement. Les travailleurs doivent pouvoir, eux aussi, identifier cette réalité au sein de leur entreprise, qu'ils soient victimes ou témoins. Le harcèlement psychologique nous concerne tous. Mais qu'est-ce que le harcèlement psychologique?

### Définition du harcèlement psychologique

Il existe actuellement une abondante littérature, tant scientifique que de vulgarisation traitant du harcèlement psychologique. Toutefois, il peut s'avérer difficile de s'y retrouver puisque plusieurs termes sont utilisés pour parler de ce phénomène. En effet, lors du recensement des écrits, nous avons constaté l'utilisation de termes différents,

dépendamment des auteurs et des pays, pour parler, somme toute, d'un phénomène similaire au harcèlement psychologique. Il apparaît donc important avant de poursuivre, de faire un survol de ces termes et de voir comment ceux-ci s'apparentent ou diffèrent du harcèlement psychologique, tel que reconnu au Québec, pour ensuite en arriver à la définition opérationnelle. Nous serons, de ce fait, à même de constater que le concept de harcèlement psychologique est rassembleur et peut inclure, dans une certaine mesure les divers autres concepts.

C'est en 1976 que, pour la première fois, on retrouve dans la littérature scientifique, une définition de ce qu'est le harcèlement. En effet, Caroll Brodsky, médecin américain définit le « harassment » comme étant « des tentatives, répétées et persistantes, d'une personne afin de tourmenter, briser la résistance, frustrer ou obtenir une réaction d'un autre. C'est un traitement qui, avec persistance, provoque, de la pression, effraie, intimide ou incommode une autre personne » (Soares, 2004, p. 5). Bien qu'il ne soit pas ici question de harcèlement psychologique à proprement parler, on comprend déjà que le harcèlement est un processus répété qui a des effets néfastes sur la victime.

En effet, le terme « harceler » vient de l'ancien français *herser* signifiant malmener et tourmenter, et est défini, dans le Petit Robert (2000) comme étant « soumettre sans répit à des petites attaques réitérées, à de rapides assauts incessants ». D'ailleurs, dans le Code criminel du Canada (a. 164) le terme harcèlement criminel est utilisé pour interdire

certains actes (suivre, surveiller, menacer) qui ont pour effet d'amener la victime à craindre pour sa sécurité et celle de ses proches.

Le terme « harcèlement » a aussi été utilisé dans la Charte des droits et libertés de la personne du Québec en regard du harcèlement sexuel. Il connut ensuite une extension de sens pour englober un ensemble de conduites d'une violence manifeste ou insidieuse et portant préjudice à l'intégrité physique ou psychologique et à la dignité de la personne. Ainsi, sans toutefois le définir, la Charte des droits et libertés avait ouvert la porte au concept du harcèlement psychologique.

Bien d'autres concepts, sans pour autant utiliser la même terminologie, s'apparentent à des degrés divers au harcèlement psychologique. Par exemple, Aurousseau et Landry (1996) parlent de harcèlement hiérarchique ou administratif mais décrivent, en fait, sensiblement une même réalité lorsqu'elles affirment que lorsqu'il y a abus d'autorité, insinuations, reproches voilés, exclusion, mise à l'écart, refus de ressources, dépréciation des compétences, dénigrement, mépris, ouï-dire et rumeurs, contrôle excessif des gestes, menaces diverses, intimidation, alors on parle de harcèlement hiérarchique ou administratif.

Chappell et Di Martino (2000) du Bureau international du travail (BIT) utilisent, pour leur part, le concept de violence psychologique en opposition à la violence physique pour parler d'une réalité qui s'apparente également au harcèlement psychologique. En effet, ces auteurs considèrent que la violence au travail peut revêtir diverses

manifestations, que les gestes de violence visant à causer préjudice à une personne peuvent être des plus manifestes (tuer, violer, blesser, frapper, etc.) pour glisser vers des formes de violence plus insidieuses (exclure, jurer, crier, insinuer) se rapprochant ainsi du harcèlement psychologique.

D'autres auteurs utilisent, le concept de mobbing. Ce terme signifie, « ameutement » et réfère au regroupement d'une meute autour d'une proie. Il évoque l'enchaînement de propos ou actes hostiles exprimés ou manifestés par plusieurs personnes qui font une coalition contre une autre, actes qui, pourraient sembler anodins mais dont la répétition constante à des effets pernicieux (Legault et Faucher, 2001). Certes, le terme « harcèlement psychologique » ne rend pas le vrai sens d'un groupe de prédateurs autour d'une proie isolée (Legault, 2003). Toutefois, Heinz Leymann, psychologue suédois, considéré par plusieurs comme le père du mobbing, donne une définition qui rejoint celle des autres auteurs et assimile le mobbing au harcèlement psychologique. Pour Leymann (1996, p. 26-27), le « mobbing » se définit ainsi: « 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 ».

Malgré cette adéquation répandue entre le concept de mobbing et le harcèlement psychologique,<sup>5</sup> la psychanalyste française Hirigoyen fait une distinction entre les deux

---

<sup>5</sup> Pour un grand nombre d'auteurs ((Soares (2002, p.6), les auteurs du document interministériel (2003, p. 7), Balicco [2001p. 8])) le terme « mobbing » est synonyme de harcèlement psychologique puisqu'ils utilisent sa définition pour le harcèlement psychologique ou en font tout simplement une équation.

termes et considère que le « mobbing » correspond plus, contrairement au harcèlement psychologique, à des persécutions collectives ou à la violence liée à l'organisation.

Pour sa part, Hirigoyen (2001, p. 13), utilise le terme de « harcèlement moral » ou encore le terme de « psychoterrorisme » et apporte une définition claire du phénomène en explicitant plus à fond le processus destructif et les effets pernicieux mentionnés par Leymann :

Le harcèlement moral au travail se définit comme toute conduite abusive (geste, parole, comportement, attitude) qui porte atteinte, par sa répétition ou sa systématisation, à la dignité ou à l'intégrité psychique ou physique d'une personne, mettant en péril l'emploi de celle-ci ou dégradant le climat de travail.

Quant à l'organisme québécois « Au bas de l'échelle », sa définition est encore plus complète puisqu'en plus de retenir l'idée d'une conduite portant atteinte à l'intégrité comme Hirigoyen le fait, il intègre les différentes formes que peut prendre cette conduite sont définies :

Toute action 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 prendre différentes formes et se traduire notamment par des insultes, des humiliations, du chantage, des accusations parfois ouvertes, parfois expérimentées à demi-mot, des insinuations non fondées, des représailles injustifiées, des critiques constantes portant plus sur la personnalité que sur le travail accompli. (1998, p. 6)

Il est intéressant de voir apparaître dans cette définition la notion de gravité de l'action laissant ainsi planer l'idée que l'action qui forme le harcèlement psychologique au travail n'a pas à être nécessairement répétée si elle est considérée comme grave. En

fait, comme nous le verrons, cette définition se rapproche de la définition qui sera adoptée par le législateur québécois.

Le Comité interministériel sur le harcèlement psychologique au travail du gouvernement du Québec (2001, p. 13), contrairement aux définitions précédentes, introduit le concept de droit et présente les différentes conséquences pour l'individu harcelé :

Une conduite se manifestant par des paroles, des actes ou des gestes généralement répétés et non désirés, et qui est de nature à porter atteinte à la dignité, à l'intégrité psychologique ou physique de la personne ou de nature à compromettre un droit, à entraîner pour elle des conditions de travail défavorables, une mise à pied, un congédiement ou une démission forcée. Un seul acte grave peut aussi être considéré comme du harcèlement.

Quant à la définition légale, introduite dans la LNT à l'article 81.18, elle s'inspire largement des définitions que nous venons de voir et reprend à la fois les types de comportements prohibés et les conséquences de ces gestes. Le harcèlement y est défini comme étant : « 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 ». La définition légale indique, tout comme celle du comité interministériel, « qu'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 ».

Il est important de noter que cette unicité du geste est une nouveauté par rapport à ce qui existe dans les pays européens qui ont légiféré sur le sujet. On peut penser ici que le législateur québécois s'est inspiré d'un jugement de la Cour d'appel dans une affaire de harcèlement sexuel pour introduire l'idée qu'un acte isolé puisse produire un effet destructeur continu dans le temps et soit alors considéré comme du harcèlement (Leclerc, 2003, p.19).

En droit, contrairement à la linguistique, un seul acte, à condition qu'il soit grave et produise des effets continus dans l'avenir, peut effectivement constituer du harcèlement. La Cour valide les conclusions proposées par la Commission des droits de la personne à l'effet qu'un seul acte peut être susceptible d'engendrer une crainte raisonnable de détérioration des conditions de travail. Un acte isolé peut s'accompagner de menaces directes et implicites. Dans ces cas, l'acte reproché n'est pas vraiment isolé puisque ses effets nocifs continuent de se perpétrer et de se répéter dans le temps. C'est pourquoi un seul acte grave qui engendre un effet nocif pourra être qualifié de harcèlement. (Habachi c. Commission des droits de la personne, REJB 99-14361, 16 septembre 1999).

Cette particularité spécifique dans la loi québécoise en regard du harcèlement psychologique est toutefois questionable. Qu'est-ce qu'un geste grave, quelle interprétation sera faite par les tribunaux? Alors que l'acte de viol est facilement isolable, qu'en est-il vraiment pour les gestes liés au harcèlement psychologique? Il est actuellement trop tôt pour le savoir, les tribunaux n'ayant pas encore largement statué sur la question.

Enfin, à la lumière des définitions que nous venons de voir, nous pouvons retenir deux dimensions importantes au concept du harcèlement psychologique, soit (1) la présence de gestes et propos habituellement répétés et souvent insidieux, (2) qui ont des

conséquences néfastes pour les victimes. Ces deux dimensions seront traitées plus à fond dans la prochaine section.

### Particularités du harcèlement psychologique

#### *Comportements répétés*

Selon plusieurs auteurs (Brodsky, 1976; Crochetière, 1999; Hirigoyen, 2001; Leymann, 1996; Soares, 2002), c'est généralement le caractère répétitif d'une conduite qui permet de conclure à une situation de harcèlement psychologique. D'ailleurs, bien que la notion de répétition soit généralement reconnue dans le concept de harcèlement, le législateur québécois a choisi d'ajouter dans sa définition du harcèlement psychologique, les termes « actes répétés » afin de mettre l'emphase sur le concept de répétition, pour en démontrer toute son importance. Sur ce principe, le harcèlement psychologique au travail peut être vu comme un « processus dynamique » qui se développe dans le temps (Soares, 2004). Toutefois, comme il a été vu précédemment, le geste peut être unique et revêtir, aux yeux du législateur québécois, un caractère de harcèlement, ce qui constitue une certaine ambiguïté dans la définition québécoise.

Toutefois, compte tenu que le harcèlement psychologique prend généralement tout son ampleur dans la répétition de gestes qui, à prime abord peuvent sembler anodins, il est possible d'assister à une banalisation du phénomène. En effet, le harcèlement psychologique se construit à partir d'une suite d'éléments (de gestes, de paroles, de

silences, etc.) qui prennent tout leur sens lors de leur superposition, de leur répétition constante. C'est le passage des « petits faits aux grands effets » (Tenner, 2004, p. 6). Pris de façon isolée, ces faits peuvent effectivement paraître insignifiants, entraînant possiblement une banalisation globale de la situation, isolant ainsi la victime. Leymann (1996) va d'ailleurs plus loin dans ses propos lorsqu'il affirme que, parce que le harcèlement psychologique est constitué d'agissements apparemment banals, un individu peut être brisé sans que personne ne s'en offusque ou ne s'en inquiète.

### *Conséquences pour la victime*

Il peut paraître difficile de reconnaître des impacts négatifs du harcèlement psychologique en comparaison avec le harcèlement sexuel ou à la violence purement physique. Il est plus aisé de comprendre le désarroi d'une victime de viol comparativement à une victime de harcèlement psychologique. Et pourtant, cette dernière, vit, elle aussi, une période troublée.

Les victimes de harcèlement psychologique vivent des problèmes d'estime de soi, de confiance, de peur, de honte, etc. (Damant et al. 1997; Hirigoyen, 1998; Leclerc, Leblond & Roussin, 2000; Soares, 2002) entraînant des répercussions sur leur santé physique et psychologique et sur leur niveau de stress.

### *Effets sur la santé physique*

Les victimes de harcèlement psychologique présentent plusieurs problèmes de santé physique. Elles souffriront, entre autre, d'insomnies, de maux de dos, de migraines, de pertes d'appétit, de manque d'énergie, etc. (Brodsky 1976; Björkwist *et al.*, 1994, Einarsen, 2000 tirés de Tenner, 2004; Dagenais et Boily, 2000; Leymann, 1996).

D'ailleurs, une enquête réalisée en 2002 par le Secrétariat aux conditions de travail en Suisse montre que l'état de santé des personnes harcelées est significativement fragilisé par leur situation; cela se manifeste entre autres par de la faiblesse généralisée, des maux d'estomac, des troubles du sommeil, des maux de dos et des maux de tête (Leclerc *et al.* 2005). Ces problèmes de santé entraînant, sans nul doute, une augmentation des absences au travail pour cause de maladie. Cette corrélation a d'ailleurs été faite par plusieurs auteurs (Kivimäki, Elovainio et Vahtera, 2000 ; Voss, Floderus et Diderichsen, 2001 tiré de Tenner, 2004). D'ailleurs, selon une étude effectuée au Royaume-Uni, les personnes constamment harcelées s'absenteraient, en moyenne, sept jours de plus, par année, que les personnes qui ne le sont pas. (Comité interministériel sur la prévention du harcèlement psychologique et le soutien aux victimes, 2003).

### *Effets sur la santé psychologique*

Les effets sur la santé psychique des victimes peuvent être, eux aussi, très importants. Des recherches ont, en effet, démontré que les victimes de harcèlement

psychologique pouvaient souffrir, entre autres, d'hypersensibilité, de pertes de mémoire et d'excès de nervosité (Brodsky, 1976; Leymann, 1996) Les résultats de l'Enquête sociale et de santé réalisée au Québec en 1998 démontrent que 7 % des personnes victimes de harcèlement psychologique vivent des périodes de grande nervosité et d'irritabilité contre 2 % pour celles qui n'ont jamais été intimidées (Arcand *et al.* 2001)

Des études ont, de plus, démontré que les victimes de harcèlement psychologique souffraient d'un haut niveau de détresse psychologique ce « qui recouvre deux des plus importants syndromes observés en santé mentale, la dépression et l'anxiété (Bourbonnais 2001, tiré de Comité interministériel sur la prévention du harcèlement psychologique et le soutien aux victimes, 2003; Matthiesen et Einarsen, 2004 tiré de Leclerc *et al.* 2005; Soares, 2004). L'enquête sociale et de santé réalisée en 1998 a d'ailleurs constaté que 35 % des victimes souffraient d'un haut niveau de détresse psychologique comparativement à 16 % pour celles qui n'ont pas subi d'intimidation, soit plus du double. Soares, dans des études récentes, obtient un score moyen de l'indice global de détresse psychologique de beaucoup (140 et 150 %) supérieur chez les victimes comparativement à celui des personnes qui n'ont jamais vécu de harcèlement psychologique (Soares, 2002, 2004).

Des états de dépression nécessitant un traitement médical sont de plus constatés chez près de la moitié des victimes étudiées. Un tel état de dépression peut, dans certains cas

extrêmes, mener au suicide (Garcia 2002, tiré de Tenner 2004; Hirigoyen 1998 et 2001; Leymann, 1996).

#### *Effets sur le stress ressenti*

Les victimes de harcèlement psychologique réagissent moins bien au stress, peuvent souffrir de grande nervosité ou d'irritabilité, etc. (Appelberger 1991 tiré de Tenner, 2004; Comité interministériel sur le harcèlement psychologique au travail, 2001; Leclerc *et al.*, 2005). Une association forte a d'ailleurs été trouvée entre l'intimidation et les symptômes déclarés de stress (Björkqvist *et al.*, 1994, Einarsen *et al.*, 1998, Einarsen, Raknes, Matthiesen et Hellesoy, 1996, Mikkelsen et Einarsen, 2001, Quine 1999 tirés de Tenner, 2004).

Bien que la littérature n'en fasse pas mention, il serait fort intéressant de voir si un niveau élevé de harcèlement psychologique a un impact sur le niveau de résignation des individus. Dans une démarche purement exploratoire, nous tenterons, dans ce mémoire, de vérifier l'existence de certaines tendances.

Enfin, force est de constater, à la lumière de cette revue de la littérature, que le harcèlement psychologique a des effets négatifs graves pour les victimes. Il est donc primordial de porter intérêt au phénomène. Survient alors un questionnement fort important, à savoir, comment reconnaître la présence de ce phénomène? C'est ce que nous verrons dans la prochaine section.

## Comment évaluer le harcèlement psychologique?

Alors que le phénomène a commencé à être mieux documenté en termes de statistiques, certains chercheurs se sont intéressés à mieux le décrire. Des recherches furent effectuées afin de trouver des méthodes efficaces et valides pour détecter et pour mesurer le harcèlement. Plus précisément, certains chercheurs ont travaillé à identifier les comportements les plus fréquents que devaient subir les personnes harcelées et à les catégoriser afin de permettre au milieu de travail d'être en mesure de mieux identifier ces comportements.

Qu'il soit question de mobbing ou de harcèlement psychologique, les comportements répréhensibles sont, à peu de chose près, semblables. Afin de rendre compte de cette réalité, une brève présentation des différents auteurs ayant traité du sujet sera effectuée suivi d'une présentation beaucoup plus exhaustive des comportements identifiés par Leymann, ce dernier étant reconnu comme un des grands spécialistes du domaine.

### *Les différents types d'agissements selon les principaux spécialistes*

Au cours des ans, plusieurs auteurs ont répertorié des agissements constitutifs du harcèlement psychologique. Une synthèse de ces principaux auteurs permet de constater de grandes similitudes entre les comportements de harcèlement psychologique répertoriés. Principalement, les comportements utilisés visent à isoler la victime, soit physiquement, socialement ou au niveau des informations, à la discréditer, à la critiquer

sous diverses formes, en s'attaquant à sa réputation, à la qualité de son travail à sa vie privée et voir même en s'y attaquant physiquement produisant ainsi un sentiment d'insécurité (Brodsky ,1976; Hirigoyen, 2001; Leclerc *et al*, 2005; Leymann, 1996; Zapf *et al.* 1996, tiré de Tenner, 2004). L'ensemble de ces comportements s'inscrivant dans une démarche, consciente ou non de la part des harceleurs, pour briser la résistance psychologique des victimes (Leclerc *et al.* 2005). Le tableau 1 présente ces différents auteurs et les types d'agissements qu'ils ont retracé.

Tableau 1

## Répertoire des différents types d'agissements du harcèlement psychologique

Auteurs	Types d'agissements
Brodsky (1976). Cf Einarsen 2000.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Traitement en souffre douleur (<i>scapegoating</i>)</li> <li>2. insultes</li> <li>3. agression physique</li> <li>4. surcharge de travail</li> <li>5. harcèlement sexuel</li> </ol>
Leymann (1990). Cf Einarsen 2000.	<p>Manipulations contre la victime</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. réputation</li> <li>2. possibilité à effectuer les tâches de travail,</li> <li>3. possibilités de communications avec collègues, occasions sociales</li> <li>4. coercition physique ou menaces d'agression</li> </ol>
Vartia (1991) dans Einarsen 2000	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. diffamation, commérage et rumeurs sur la personne</li> <li>2. exclusion sociale</li> <li>3. donner peu de tâches ou trop simples</li> <li>4. critique permanente du travail et des résultats</li> <li>5. violence physique ou menace de violence</li> <li>6. insinuations sur l'état mental de la personne</li> </ol>
Vartia (1993)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. diffamation commérage et rumeurs</li> <li>2. isolation sociale</li> <li>3. priver d'information</li> <li>4. donner peu de tâches ou trop simple</li> <li>5. critique permanente du travail et des résultats</li> <li>6. violence ou menace de violence et insinuations sur l'état mental de la personne</li> </ol>
Ashforth (1994) Cf Einarsen (2000)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. arbitraire et autoglorification</li> <li>2. rabaisser les subordonnés</li> <li>3. manqué de considération</li> <li>4. résoudre les conflits par la force</li> <li>5. interrompre et garder la parole</li> <li>6. punitions inconditionnelles</li> </ol>
Leymann (1996)	<p>Agissements visant à :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. empêcher la victime de s'exprimer</li> <li>2. isoler la victime</li> <li>3. discréditer la victime auprès de ses collègues</li> <li>4. déprécier la victime dans son travail</li> <li>5. compromettre la santé de la victime</li> </ol>

Auteurs	Types d'agissements
Einarsen 1999	Comportements négatifs : 1. isolation sociale ou traitement silencieux 2. rumeurs 3. attaquer la vie privée et les attitudes de la victime 4. critique et surveillance excessive du travail 5. retenir l'information ou priver de responsabilités 6. agression verbale
Zapf et al (1996)	1. mesures organisationnelles (restreindre les occasions de s'exprimer, interdire la communication, remettre en cause les décisions de la personne, contraindre aux tâches qui embarrassent) 2. isolation sociale (être exclu par les autres) 3. attaquer la vie privée (se moquer de la personne, critiques personnelles) 4. violence physique (incluant menaces, violence effective, violence sexuelle) 5. attaquer les opinions religieuses, nationales ou politiques 6. agression verbale (incluant crier dessus et critiques persistantes) 7. rumeurs
Rayner and Hoel (1977) p. 183	1. menace au statut professionnel (déprécier l'opinion, humiliation professionnelle publique, accusation de manque d'effort) 2. menace au statut personnel (insultes, injures, intimidations, dévalorisation relative à l'âge) 3. isolation sociale (empêcher l'accès aux occasions sociales, isolation physique ou sociale, retenir l'information) 4. surcharge de travail (pression injustifiée, délais impossibles, interruptions inutiles) 5. déstabilisation (ne pas reconnaître le mérite, les tâches privées de sens, enlever des responsabilités, reproches répétés, provoquer l'échec)
Hirigoyen (2001) p.88-89	Typologie des agissements hostiles 1. atteinte aux conditions de travail 2. isolement et refus de communication 3. atteinte à la dignité 4. violence verbale, physique ou sexuelle
Gavin et Rayner (2004)	Présentent quatre variables latentes communes à un corpus de données de recherche analysé 1. attaque à la tâche ( <i>Task attack</i> ) qui consiste en blocage d'informations surveillance excessive, tâches irréalistes, tâches inutiles ( <i>meaningless tasks</i> ); 2. attaque à la personne incluant les remarques dépréciatives, critiques constantes humiliation publique, rumeurs malicieuses; 3. isolation – être ignoré par les autres, ne pas avoir de contacts avec les autres; 4. attaque verbale – crier dessus, abus verbaux, menaces physiques. La succession cumulative des quatre types d'attaque constitue aussi une description de phases de mobbing
Keashly et Jagatic (2003)	Les comportements d'abus et d'agression. <b>Comportement verbal direct :</b> Injures, usage de mots irrespectueux Être soumis aux blagues offensantes Être abaissé intellectuellement, on vous parle d'en haut Être critiqué durement, attaqué verbalement en privé ou en public Dire du mal de vous devant autrui On vous lance des jurons On vous ment et on vous trompe On crie sur vous, on hurle On vous interrompt quand vous parlez ou travaillez On vous met sous pression pour changer votre vie privée vos croyances et opinions <b>Comportement verbal actif indirect :</b> On vous traite inéquitablement Vous êtes sujet aux fausses accusations et rumeurs On dresse d'autres gens contre vous <b>Comportement verbal passif direct :</b> Vous êtes ignorés et vos contributions aussi On vous traite avec silence <b>Comportement verbal passif indirect :</b> Vos notes de service et appels on été ignorés On vous a donné peu ou pas de feedback ou direction On vous a exclu délibérément On ne vous a pas passé l'information nécessaire <b>Comportement physique actif direct :</b>

Auteurs	Types d'agissements
	<p>On vous a fixé du regard, furieusement</p> <p>On vous a attaqué physiquement (frappé du pied, mordu, tapé dessus)</p> <p>On vous a soumis au harcèlement sexuel</p> <p>On vous a soumis au harcèlement racial</p> <p>Comportement physique actif indirect :</p> <p>Vol ou destruction de propriété</p> <p>Surcharge délibérée de travail</p> <p>On consomme délibérément les ressources qui vous sont nécessaires</p> <p><b>Comportement physique passif indirect :</b></p> <p>On vous demande de travailler dans des délais déraisonnables, sans ressources</p> <p>D'autres gens sont influencés à retarder des choses importantes pour vous.</p>

Tiré de Tenner 2004, p. 43-45

De tous ces auteurs, nous retenons ici Leymann pour voir plus à fond sa théorie. Ce choix vient du fait que c'est ce modèle qui sera retenu au niveau de la méthodologie. Nous expliquerons alors les motifs justifiant ce choix.

#### *Les comportements hostiles – selon Leymann*

Leymann (1996, p.42-43), a établi, à partir de 300 interviews, une liste de quarante-cinq agissements constitutifs du harcèlement psychologique. Ces agissements attaquent 5 sphères spécifiques chez la victime soit : ses moyens de communication, ses relations sociales, sa réputation, sa situation professionnelle et finalement sa santé. Des comportements spécifiques ayant été identifiés dans chacune de ces catégories. Ainsi, il y a mobbing ou harcèlement psychologique envers une personne lorsque ces comportements sont manifestes.

### *Empêcher la victime de s'exprimer / distorsion de la communication*

Il s'agit de priver la victime de toute possibilité de faire entendre son point de vue, de s'exprimer, de se défendre. Pour ce faire, plusieurs façons peuvent être utilisées, soit on isole la victime en contrôlant la communication autour d'elle ou encore en l'isolant tout simplement des échanges. Le recours à la non-communication est d'ailleurs de plus en plus répandue dans notre société aux structures de plus en plus complexes. Cette méthode est très déstabilisante pour la personne qui en est victime, car il n'est pas facile d'en déchiffrer le message, voire même à le détecter. En effet, très souvent, la victime ne réalise pas que le silence qui l'entoure résulte de griefs à son égard et elle tombe des nues lorsque, suite à l'éclatement d'un conflit, elle réalise qu'elle est exclue de son entourage. Toutefois, cette utilisation de la non-communication peut-être interprétée comme une forme de protection individuelle pour éviter la confrontation.

Les agissements qui se retrouvent sous cette catégorie sont :

- Le supérieur hiérarchique refuse à la victime la possibilité de s'exprimer
- La victime est constamment interrompue
- Les collègues l'empêchent de s'exprimer
- Les collègues hurlent, l'invectivent
- Ils critiquent le travail de la victime
- Ils critiquent sa vie privée
- Ils terrorisent la victime par des appels téléphoniques
- Ils la menacent verbalement
- Ils la menacent par écrit
- Ils refusent le contact (éviter le contact visuel, gestes de rejet, etc.)
- Ils ignorent sa présence, par exemple en s'adressant exclusivement à des tiers

*L'isoler / limitation de ses relations*

Isoler la victime est la démarche préférée des persécuteurs (Leymann, 1996). En isolant une personne, on lui enlève son support social, essentiel, en période de stress. En effet, les études psychologiques démontrent qu'une personne peut surmonter un stress important si elle est assurée du support de ses proches (Leymann, 1996). Toutefois, on peut penser que les PME ne peuvent supporter ce type de comportement très longtemps car elles ne peuvent supporter une personne improductive à qui on aurait retiré toute possibilité d'exercer son travail. Ce type de comportement serait donc plus fréquent dans les grandes entreprises (p. ex., tablettage). (Leymann, 1996)

- Ne plus lui parler
- Ne plus se laisser adresser la parole par elle
- Lui attribuer un poste de travail qui l'éloigne et l'isole de ses collègues
- Interdire à ses collègues de lui adresser la parole
- Nier la présence physique de la victime

*La déconsidérer auprès de ses collègues / estime de soi*

Cette troisième catégorie part du concept, largement reconnu en psychologie, que la considération dont jouit une personne, de la part de ses proches, a une importance cruciale dans la considération que cette personne aura d'elle-même, de son estime personnelle. Ainsi, des comportements visant à déconsidérer une personne en présence de collègues aura un impact négatif sur l'estime de cette personne, de cette victime.

L'estime que l'on a de soi est en forte relation avec l'estime des autres à notre égard. Si on la perd, on perd également l'estime de soi (Leymann, 1996).

- Médire sur elle ou la calomnier
- Lancer des rumeurs à son sujet
- Se gausser d'elle, la ridiculiser
- Prétendre qu'elle est malade mentale
- Tenter de la contraindre à un examen psychiatrique
- Railler une infirmité
- Imiter la démarche, la voix, les gestes de la victime pour mieux la ridiculiser
- Attaquer ses convictions politiques ou ses croyances religieuses
- Se gausser de sa vie privée
- Se moquer de ses origines, de sa nationalité
- La contraindre à un travail humiliant
- Noter inéquitablement le travail de la victime, et dans des termes malveillants
- Remettre en question ou contester les décisions de la victime
- L'injurier dans des termes obscènes ou dégradants
- Harceler sexuellement la victime (gestes ou propos)

#### *Compromettre sa situation / réputation professionnelle*

Considérant que, plus que jamais, la situation professionnelle d'une personne est le pivot de son existence, l'individu n'ayant de place dans la société que par cette activité, il est aisément de comprendre que des actions visant à discréditer une personne via son travail, aura des répercussions importantes sur ce dernier. Cette prépondérance de la profession et du travail chez les individus est d'ailleurs notable dans notre société occidentale où, très souvent, l'identité de la personne passera par son titre professionnel. Le mobbing exercé sur les lieux de travail a ainsi des répercussions fortes pour la victime.

D'ailleurs, selon des observations faites par Leymann (1996) le mobbing semble avoir peu d'effet lorsqu'il intervient dans le domaine des loisirs ou de la politique puisqu'il n'atteint rien d'essentiel et que la victime peut aisément s'esquiver contrairement à sa situation professionnelle. Leymann classe sous cette catégorie les agissements suivants (Leymann 1996) :

- Ne plus lui confier de tâche
- La priver de toute occupation et veiller à ce qu'elle ne puisse en trouver aucune par elle-même
- La contraindre à des tâches totalement inutiles et/ou absurdes
- La charger des tâches très inférieures à ses compétences
- Lui donner sans cesse des tâches nouvelles
- Lui faire exécuter des travaux humiliants
- Confier à la victime des tâches exigeant des qualifications très supérieures à ses compétences, de manière à la discréditer

#### *Compromettre sa santé / intégrité physique*

Il n'est pas inhabituel, selon Leymann, que la cible du mobbing reçoive des menaces de sévices physiques, mais très souvent, les agresseurs prétendent qu'il s'agissait d'une plaisanterie. La gravité du mobbing peut par contre s'accentuer. Certaines enquêtes ont mis en évidence que l'origine de certains meurtres fut le mobbing (Leymann, 1996) :

- Contraindre la victime à des travaux dangereux ou nuisibles à la santé
- La menacer de violence physique
- L'agresser physiquement, mais sans gravité "à titre d'avertissement"
- L'agresser physiquement sans retenue
- Occasionner volontairement des frais à la victime dans l'intention de lui nuire
- Occasionner des dégâts au domicile de la victime ou à son poste de travail
- Agresser sexuellement la victime

Il s'agit là, selon Leymann, de l'ensemble des comportements qui sont adoptés par les harceleurs et nécessairement, les plus souvent mis en cause par les personnes harcelées lorsqu'elles décident de dénoncer la situation. Nous pouvons noter qu'il y a une gradation dans la visibilité des comportements. Au début de la liste, la victime est écartée petit à petit, d'abord en limitant sa possibilité de s'exprimer puis en restreignant sa communication avec les autres. De plus en plus isolée, la victime peut devenir une proie facile pour les moqueries. Minée en tant qu'être humain et en tant que travailleur, il devient plus facile de la disqualifier dans ses compétences puisqu'il est inévitable que, devant de telles conditions de travail, elle ne soit plus aussi efficace. Finalement, le processus de harcèlement est carrément ouvert lorsqu'on s'en prend concrètement à elle, à ses conditions de travail ou à son poste de travail.

Une mise en évidence de certains de ces comportements, ou des comportements similaires peut nous porter à croire que nous sommes en situation de harcèlement, surtout si ces gestes sont reproduits à répétition. Ce qui amène un nouveau questionnement. En présence de tels gestes, à partir de quel moment peut-on alléguer qu'il y a effectivement harcèlement psychologique? Ces gestes doivent-ils se répéter régulièrement et sur une longue période?

### *La durée*

Comme on parle de gestes répétitifs<sup>6</sup>, il importe donc que la situation se prolonge sur une certaine période pour pouvoir parler de harcèlement psychologique. Cependant, il n'est pas facile de fixer une mesure de temps au-delà de laquelle on pourra parler de harcèlement. Bon nombre de chercheurs ont adopté le concept de répétition des gestes posés sur une période de six mois comme critère de recherche. Leymann (1996) a établi, dans son cadre conceptuel de recherche, qu'il y avait mobbing lorsqu'un ou plusieurs des 45 comportements hostiles se répetaient à une fréquence minimale d'une fois/semaine et sur une durée supérieure à 6 mois. Le questionnaire de Leymann, le LIPT (Leymann Inventory of Psychological Terrorization) fut d'ailleurs utilisé par de nombreux chercheurs et a inspiré nombre de questionnaires ultérieurs. Soares a utilisé le LIPT pour effectuer ses études auprès des employés de Hydro-Québec (2004) et de la CSQ (2002). Einarsen et Raknes, concepteurs du NAQ<sup>7</sup> (Negative Act Questionnaire) ont eux aussi retenu la durée de 6 mois comme indicateur de mobbing. À partir d'une analyse de la littérature et du narratif de victimes confirmées de harcèlement de longue durée, ces auteurs ont retenus 22 items de comportements hostiles. Enfin, le WHS (Work Harassment Scale) de Björkqvist *et al.*, qui consiste en une autoévaluation sur une échelle

---

<sup>6</sup> Généralement reconnue comme étant nécessaire à l'identification d'un processus de harcèlement psychologique, la répétition des gestes n'est pas obligatoire si on se réfère à la définition du législateur québécois qui considère qu'un seul geste grave peut-être considéré comme du harcèlement. Cette unicité du geste est d'ailleurs une spécificité du Québec.

<sup>7</sup> À partir d'une analyse de la littérature et de narratifs de victimes confirmées de harcèlement de longue durée, Einarsen et Raknes (1997) ont développé le NAQ (Negative Act Questionnaire) (tiré de Tenner (2004, p. 38)). Ces derniers ont retenu 22 comportements hostiles qui ne font ni mention de mobbing, d'intimidation ou de harcèlement. Tiré de Tenner (2004, p. 38)

de 5 points de la fréquence des attaques « dégradantes et oppressives » de la part de collègues, demande au répondant de considérer les 6 mois précédents (Tenner, 2004).

Pour sa part, l'enquête sociale et de santé de 1998, effectuée au Québec considère une période d'un an. Toutefois, aucune mention de fréquence ou de répétition n'est indiquée. Les répondants devaient répondre à la question suivante : « Au cours des douze derniers mois, au travail, avez-vous subi de l'intimidation? » (Comité interministériel sur la prévention du harcèlement psychologique et le soutien aux victimes, p. 8) (L'intimidation étant considérée comme du harcèlement). Enfin, la législation québécoise parle aussi de gestes répétés, sans toutefois en définir la durée, elle retient aussi qu'un seul geste grave peut-être considéré comme du harcèlement. Dans ce dernier cas, la durée n'a donc aucune importance.

#### Circonstances propices ou facteurs contributifs au développement du harcèlement psychologique : les perspectives

Afin de bien cerner le problème de recherche, il importe ici de préciser la pensée des grands auteurs contemporains en regard des facteurs contributifs au développement du harcèlement psychologique. Leurs travaux sont de nature à inspirer fortement cette recherche puisque justement nous voulons identifier ces facteurs dans notre milieu de recherche.

Bien que ces facteurs n'entraînent pas nécessairement le développement du harcèlement psychologique, ni le fomentent, ils constituent toutefois des conditions qui favorisent son émergence dans les milieux de travail (Aurousseau et Landry, 1996; Hirigoyen, 1998; Leclerc *et al.*, 2000; Soares, 2002).

Certains de ces facteurs sont de nature individuelle alors que d'autres sont davantage liés aux contextes organisationnel et social. Ces différentes perspectives sont abordées, dans les sections qui suivent.

#### *La perspective individuelle*

Selon un certain nombre de spécialistes, les traits de personnalité, les habiletés sociales des individus, ainsi que certaines caractéristiques individuelles représentent des éléments importants à examiner pour expliquer l'émergence du harcèlement psychologique au travail (Aurousseau et Landry, 1996; Chappel et Di Martino, 1998; Einarsen, 1999 et 2002, Zapf, 2000 tirés de Tenner, 2004; Hirigoyen, 2001; Moreau, 1999).

Toutefois, les caractéristiques, traits de personnalité et profils des agresseurs et des victimes diffèrent grandement, c'est pourquoi ils sont présentés séparément.

*Les caractéristiques de l'agresseur.*

Pour un certain nombre de spécialistes, le harcèlement psychologique est principalement lié à la nature humaine et certains profils psychologiques seraient plus enclins que d'autres à développer des comportements de harcèlement. Ainsi, « si certains contextes peuvent être déstabilisants pour tout le monde, n'importe qui ne devient pas harceleur. Certains profils psychologiques y sont plus disposés. » (Hirigoyen, 2001, p.204). Marie-France Hirigoyen parle alors de « pervers narcissique », Lillian Glass du « toxique », Isabelle Nazarre-Aga du « manipulateur » et D. Rodes et K. Rhodes du « vampire psychoaffectif ».

Sans contester l'impact des facteurs organisationnels, reconnaissant qu'il existe certains « contextes professionnels où les procédés de harcèlement peuvent s'épanouir plus facilement » (Hirigoyen, 2001, p.155) Hirigoyen considère « que les pratiques de management peu claires, ou même franchement perverses [...] constituent comme une autorisation implicite aux agissements pervers individuels. » (2001, p. 155). Là encore, la pathologie de l'individu prévaut sur l'organisation.

D'autres facteurs ont été identifiés comme favorisant l'adoption de comportements harcelants de la part de l'agresseur. En effet, le vécu au moment de l'enfance (Hirigoyen, 1998; Chappel et Di Martino, 1998), certains problèmes personnels, la consommation de drogue et d'alcool (VandenBos et Bulatao, 1996 tiré de Poilpot-Rocaboy, 2001; Chappel et Di Martino, 2000) ainsi que la maladie mentale (Chappel et Di Martino, 2000; Damant

*et al.* 1997; Hirigoyen, 1998) pourraient exercer une influence sur la propension d'un individu à devenir un harceleur.

Certains traits de personnalité ont aussi été identifiés comme étant déterminants. En effet, sans pour autant attribuer le harcèlement psychologique à une personnalité type, Aurousseau et Landry (1996) ont déterminé trois types de supérieurs qui agressent plus aisément leurs subordonnés et les ont surnommés : l'incompétent, le tyran et l'ambitieux. L'incompétent se remarque par son incompétence dans la gestion des activités professionnelles ce qui le conduit à fonctionner selon des règles rigides sans inter relations humaines. Le tyran, pour sa part, démontre du mépris envers ses subordonnés et utilise allègrement l'abus de pouvoir. Il semble toutefois que les personnes appartenant à ce type versent davantage dans la violence que dans le harcèlement étant donné qu'elles seraient plutôt « explosives ». Finalement, l'ambitieux est un arriviste avant tout et son but ultime est d'être le premier ou le seul, l'unique. Pour arriver à ses fins, il ne lésinera pas sur les opérations de séduction afin d'acheter le silence de ses proies, de manipuler les autres (collègues, supérieurs ou personnes cibles), d'obtenir leur appui ainsi que la reconnaissance de ses qualités et de son leadership.

Avant de conclure cette section, il est important de mentionner ici qu'un autre groupe de spécialistes critiquent cette perspective et affirment qu'il n'y a pas de profil psychologique type, tant au niveau de l'agresseur que de la victime. (Comité interministériel sur la prévention du harcèlement psychologique et le soutien aux

victimes, 2003; Leclerc *et al.*, 2000; Leymann, 1996; Soares, 2001). Selon Leymann (1996), les problèmes psychopathologiques, s'il y a lieu, arrivent avec le harcèlement et ne le précèdent pas, du moins en général.

En fait, sans totalement réfuter cette perspective individuelle, les spécialistes précédents considèrent que cette dimension n'est pas prédominante et ne mérite pas nécessairement qu'on s'y attarde longuement. D'ailleurs, dans une perspective de prévention, le Comité interministériel considère que, bien qu'il soit possible de rencontrer, dans les milieux de travail, des cas pathologiques, il est préférable de ne pas s'y attarder longuement puisqu'il est impossible de prévoir ces derniers (Comité interministériel sur le harcèlement psychologique au travail, 2001).

### *Les caractéristiques du harcelé*

Selon la grande majorité des spécialistes, il n'y a pas de profil psychologique spécifique qui prédestine une personne à devenir victime de harcèlement psychologique (Comité interministériel sur la prévention du harcèlement psychologique et le soutien aux victimes, 2003; Hirigoyen, 2001; Leclerc *et al.*, 2000; Leymann 1996; Soares, 2001). N'importe qui, à un certain moment, peut le devenir. Selon Soares (2002), il serait d'ailleurs vain de chercher à identifier des caractéristiques qui permettraient de définir un profil type de la personne harcelée.

Par contre, il y aurait des situations et des caractéristiques qui font que les personnes ont un plus grand risque d'être visées. Par exemple, des études ont démontrées une nette différence dans la répartition des sexes où les femmes seraient plus sujettes à être victimes que les hommes (Hirigoyen, 2001; Chiaroni, 2001, tiré de Hirigoyen, 2001). Toutefois, d'autres études réfutent totalement ces résultats et ne voient aucunement de rapport entre le fait d'être de sexe féminin et être victime de harcèlement (Einarsen et A. Sskogstad, tiré de Hirigoyen, 2001; Leymann, 1996; Soares, 2002, 2004). À ces résultats contradictoires, Hirigoyen rétorque qu'ils ne devraient pas être considérés puisqu'ils proviennent de pays qui manifestent une réelle préoccupation pour l'égalité des chances entre les deux sexes<sup>8</sup>. Selon l'auteur, la situation serait tout autre dans les pays latins, où règne encore une atmosphère machiste. En fait, selon Hirigoyen (2001), non seulement les femmes seraient davantage victimes de harcèlement, mais on les harcèlerait de façon différente. Leclerc *et al* (2000) abonde en ce sens et affirme que les femmes sont plus susceptibles de subir du harcèlement psychologique, étant donné qu'elles occupent proportionnellement plus d'emplois précaires et non syndiqués. Cette dimension reliée à l'organisation sera d'ailleurs traitée dans les prochaines pages.

D'autres études ont démontré que les personnes plus âgées étaient plus à risque d'être la cible de harcèlement (Chiaroni, 2001 tiré de Poilpot-Rocaboy 2001; Hirigoyen, 2001; Poilpot-Rocaboy, 2001), de même que les personnes d'apparence ou de croyances

---

<sup>8</sup> Dans son énoncé, Hirigoyen parlait des pays scandinaves ou encore de l'Allemagne. Toutefois, compte tenu des règlementations existant au Canada, en regard des l'égalité des sexes au travail, il est possible de penser que les résultats obtenus par Soares (au Québec) seraient à exclure eux aussi.

différentes (minorité visible, handicap, religion, orientation sexuelle, etc.) ou encore celles qui s'écartent de la norme ou de la majorité (Hirigoyen, 1998; Leclerc *et al.*, 2000). Il en va de même pour les personnes qui exercent leurs droits (Hirigoyen, 1998; Leclerc *et al.*, 2000; Soares, 2002, 2004). D'ailleurs, Soares (2002) a constaté, dans une de ses études, que 13,3 % des cas de harcèlement sont survenus après avoir exercé un droit lié au travail (congé de maladie, maternité, etc.). À l'opposé, les personnes qui ne connaissent pas leurs droits, qui sont moins instruites, qui sont à la merci d'un employeur, tout comme celles qui sont démunies socialement, culturellement et financièrement seraient elles aussi plus sujettes à devenir des victimes (Leclerc *et al.*, 2000). Toutefois, il ne faut surtout pas conclure que les victimes sont toutes des personnes démunies, faibles ou fragiles. Bien au contraire, il peut s'agir de personnes dynamiques et très compétentes, qui, perçues comme des menaces, deviennent des cibles de harcèlement (Hirigoyen, 1998; Jauvin, Dompierre et Vézina, 1999; Leymann, 1996; Leclerc *et al.*, 2000).

### *La perspective sociale et organisationnelle*

#### *Perspective sociale*

Avant de regarder au niveau des considérations organisationnelles, il est fort important de bien camper le sujet du harcèlement psychologique dans le contexte socio-économique dans lequel il prend place. Il est cependant important de prendre note que dans une perspective de prévention, il est impossible de modifier ce dernier, mais une

connaissance plus approfondie permet de mieux comprendre pourquoi plusieurs modifications furent apportées dans les entreprises au niveau de l'organisation du travail, etc.

En effet, les réalités socio-économiques qui prévalent actuellement dans notre société occidentale, contribuent, selon un grand nombre de spécialistes, au développement ou encore à l'intensification du phénomène du harcèlement psychologique au travail. Les contraintes économiques, les taux de chômage élevés, la précarité d'emploi et l'insécurité économique sont fréquemment rapportés comme étant des facteurs propices au développement du harcèlement psychologique au travail (Au bas de l'échelle, 1998; Damant *et al.* 1997; Dejours, 1998; Hirigoyen, 1998; Leclerc, 2005; Soares, 2004; Rapport du comité interministériel sur le harcèlement psychologique au travail, 2001). Sans pour autant dire que ces facteurs entraînent le développement du harcèlement psychologique au travail, ces spécialistes considèrent qu'ils forment un terreau fertile. Selon Appay, avec l'ère de la mondialisation, les intérêts économiques monopolisent maintenant la scène du travail aux dépens des considérations humaines ce qui entraîne une détérioration des conditions de travail dans plusieurs secteurs, pavant ainsi la voie à une violence instituée (Leclerc *et al.* 2005).

Les entreprises ont dû, pour demeurer concurrentielles, revoir leurs modes d'opération, de gestion, etc. Pour survivre, le mot d'ordre est devenu la compétitivité et

au nom de la survie économique, d'importantes modifications ont été effectuées au sein des organisations, ce que nous analysons dans la section qui suit.

### *Perspective organisationnelle*

Lors du recensement des écrits, plusieurs facteurs reliés à l'organisation ont été identifiés comme éléments propices au déclenchement du harcèlement psychologique au travail. Parmi ceux-ci on retrouve : la précarité d'emploi, l'intensification du travail, les restructurations organisationnelles, la réduction de l'autonomie des travailleurs, les pratiques de gestion, la faiblesse de l'autorité hiérarchique, etc.

Afin de bien saisir l'impact de chacun des facteurs précédemment cités, nous en faisons une brève présentation dans les pages qui suivent.

*La précarité d'emploi.* La précarisation de l'emploi a été identifiée par un grand nombre de spécialistes comme étant un facteur potentiel au développement du harcèlement psychologique (Chappell et Di Martino, 2000; Fournier, Filteau, Béji, Bourassa, Leclerc, 2003; Soares, 2002; Vézina et Dusseault, 2005). En effet, dans un contexte d'emploi précaire, les individus vivent dans la peur de perdre leur emploi ce qui génère un climat de travail où la lutte pour la survie est omniprésente et où les coups bas sont répandus. Dans ce contexte, le chacun pour soi fait partie des nouvelles règles du jeu, favorisant ainsi le développement de comportements de harcèlement psychologique.

Afin de se protéger, les individus seront alors plus enclins à harceler, afin de se défendre

mais aussi à devenir des victimes. En effet, parce qu'elles veulent réduire les risques de se retrouver sans emploi, les personnes qui vivent la précarité peuvent accepter de se plier à des conditions de travail abusives au détriment de leur santé psychologique et de leur dignité, devenant ainsi plus aisément des victimes de harcèlement psychologique.

*L'intensification du travail.* Pour un grand nombre de spécialistes, l'augmentation de l'intensité du travail, de la charge de travail, des quotas de production, etc. contribuent au développement de comportements de harcèlement (Dejours, 1998; Leymann 1996; Vézina et Dussault, 2005; Soares, 2004). En ce sens, une enquête menée en Europe sur les conditions de travail a démontré que les risques de violence et d'intimidation au travail sont de 30 % à 80 % plus élevés lorsque les travailleurs disent ne pas avoir assez de temps pour terminer le travail ou ne pas avoir la possibilité de choisir ou de modifier leur cadence ou leur vitesse de travail (Leclerc, 2005).

De Gaulejac (2005) explique comment une telle intensification du travail peut contribuer au développement du harcèlement psychologique de la manière suivante : « La majorité des employés se sentent individuellement harcelés parce qu'ils sont collectivement soumis à une pression intense. Mais faute de pouvoir intervenir sur les méfaits de l'organisation du travail, ils s'agressent entre eux, jusqu'à s'en prendre à eux-mêmes».

Vannereau (2004) relate de plus que devant le besoin d'intensifier le travail, d'augmenter la productivité, certaines organisations iront jusqu'à mettre en concurrence

les collègues de travail, transformant ainsi des collectifs de travail en collectifs d'individus, transformation qui favorise la mise en concurrence des personnes, la désignation de boucs émissaires et la persécution collective des sujets trop faibles pour s'adapter aux nouvelles réalités de la productivité. Dans un même courant de pensée, le harcèlement psychologique au travail est associé aux nouveaux rapports de travail caractérisés par l'affaiblissement des collectifs de travail et la destruction des solidarités causées par les nouvelles formes d'organisation du travail (Dejours, 1998 ; Soares, 2002 ; Leclerc *et al.* 2005). Soares parle alors de l'effritement des rapports sociaux au travail (Soares, 2002)

D'une certaine manière, on peut lire dans ces dernières lignes que l'intensification du travail est effectivement porteuse de comportements de harcèlement mais aussi que de tels processus peuvent être encensés par les employeurs. Soares écrit d'ailleurs à ce sujet que deux explications sont alors possible : « la gestion peut être ouvertement impliquée dans la désorganisation du lien social ou en même temps que la gestion condamne le harcèlement psychologique, elle le favorise dans ses choix de gestion (par exemple dans la manière de distribuer les bonus dans l'organisation) » (Soares 2004, p. 38). Il s'agit là, selon Soares, d'un paradoxe fort important.

*Les restructurations organisationnelles.* Les changements effectués au sein des organisations peuvent aussi représenter des terreaux propices à l'émergence du harcèlement psychologique (Hirigoyen, 1998; Jauvin *et al.* 1999, Leclerc *et al.*, 2000 ;

Leclerc et Cardu, 2002, Moreau, 1999 ; Rapport du comité interministériel sur le harcèlement psychologique au travail, 2001). En effet, des changements, lorsque fréquents, ont pour effet de détériorer les conditions de travail et d'augmenter la pression sur les travailleurs, créant ainsi des tensions qui peuvent dégénérer en harcèlement psychologique. Selon Soares (2002), 45,3 % des cas de harcèlement surviennent à la suite de changements dans l'organisation.

*L'autonomie des travailleurs.* L'absence de véritable autonomie de décision au travail constitue aussi un facteur propice au harcèlement (Leymann, 1996; Leclerc, 2005). Leymann explique que les personnes qui se sentent systématiquement exclues des processus de prise de décision qui pourraient améliorer leur situation peuvent en venir à s'en prendre à des collègues proches si elles ne trouvent pas d'exutoire à la frustration engendrée par l'organisation du travail.

*Les pratiques de gestion et faiblesse de l'autorité.* Au chapitre des pratiques de gestion, certaines tendances sont dénoncées. La première consiste à laisser une situation de tension se détériorer sans prendre de moyens pour la faire cesser. Selon Leymann (1996), la cause principale d'un conflit qui dégénère en harcèlement provient de la réticence qu'éprouve la hiérarchie à intervenir ou encore à son incapacité à le faire. Soares (2004) parle alors de l'incompétence managériale en ce qui concerne la gestion des ressources humaines et fait référence à une possible incompétence en résolution de conflits ou en communication organisationnelle. Leymann (1996) considère aussi la

possibilité qu'aucune action n'est prise en regard du conflit qui dégénère en harcèlement, en raison d'un manque de leadership de la direction.

La faiblesse de l'autorité hiérarchique peut elle aussi contribuer au développement du harcèlement psychologique. En effet, l'insécurité des gestionnaires ou leur méconnaissance des difficultés du travail réel peut les amener à adopter une position de retrait par rapport à l'équipe de travail dont ils sont responsables. Cet éloignement est propice à l'émergence d'un pouvoir parallèle au sein de l'organisation et à la naissance de clans souvent à l'origine d'abus de pouvoir et de situations conflictuelles au sein des équipes de travail sous tension. Or, des conflits non ou mal gérés (notamment par un gestionnaire trop peu présent) constituent un terreau fertile à l'émergence du harcèlement psychologique au travail (Hirigoyen, 2001).

Hirigoyen (2001) dénonce aussi les pratiques de management floues. Elle considère en effet que les modes de gestion participatifs seraient plus propices que les modes de gestion traditionnels au développement du harcèlement psychologique. Cette affirmation, qui n'a d'ailleurs pas été prouvée, est toutefois totalement réfutée par Leymann (1996) qui considère, qu'au contraire, le mode de gestion centralisateur est générateur de harcèlement psychologique contrairement au mode de gestion participatif.

*Les autres facteurs.* D'autres facteurs propices au développement du harcèlement ont été aussi identifiés tels le manque de définition des tâches (Hirigoyen, 2001), la répétitivité ou la monotonie des tâches (ce que Leymann considère comme étant la

conception des tâches), ainsi que le mépris des qualifications et compétences des personnes (Leymann, 1996).

Soares (2002) a de plus identifié comme source du harcèlement psychologique les conflits interpersonnels. En effet, dans une étude effectuée auprès de travailleurs de la CSQ, il a constaté que 14.9 % des victimes de harcèlement l'ont été suite un conflit avec la personne qui harcèle. Toutefois, il est important de noter, avant de conclure cette partie, que la notion de conflit fait partie intégrante du harcèlement psychologique chez Leymann. En effet, pour ce dernier « sans conflit, pas de mobbing » (Leymann, 1996, p. 160) ce qui suppose la présence obligatoire d'un conflit. En fait, Leymann voit une certaine cascade dans le développement du harcèlement psychologique. Il part du principe que toutes les entreprises aspirent à un état d'équilibre, qu'elles considèrent comme étant la « normalité ». Lorsqu'il arrive, pour des raisons internes ou externes, que cette normalité n'est pas atteinte, un problème surgit, ce qui n'est pas en soi terrible, voire même normal. Par contre, l'entreprise doit être en mesure de réagir face à ces problèmes, de les identifier, de les analyser et de trouver des solutions. Si la capacité à résoudre le problème fait défaut alors le conflit est inévitable. Leymann a, pour sa part, identifié trois sources principales du harcèlement psychologique : l'organisation du travail, la conception des tâches et le style de gestion. (Ces sources ont toutes été présentées dans les pages précédentes).

Toujours en regard de la notion de conflit, il est très important de mentionner que pour Hirigoyen (2001), la notion de conflit revêt un tout autre aspect. En effet, selon cette dernière, il y a harcèlement psychologique justement parce que le conflit n'a pas réussi à surgir, qu'il est demeuré dans les non-dits. Nous pouvons constater ici une différence majeure entre les deux spécialistes.

Enfin, certaines caractéristiques de l'environnement telles l'absence de confort, de propreté, le manque d'espace, des températures inconfortables, la mauvaise qualité de l'air, le bruit, etc. ont été identifiés comme déterminants du harcèlement psychologique (O'Leary-Kelly, Griffin, Glew, 1996 tiré de Polpot-Rocaboy, 2001).

#### Cadre de référence

À partir de cette littérature, nous avons retenu le modèle suivant présenté à la figure 1 dans le cadre de cette recherche. Le harcèlement psychologique au travail prend source dans certains facteurs organisationnels, le tout s'imbriquant dans un contexte socio-économique précis. Il se révèle par l'identification de comportements de harcèlement et engendre des conséquences sur la victime à plusieurs niveaux.

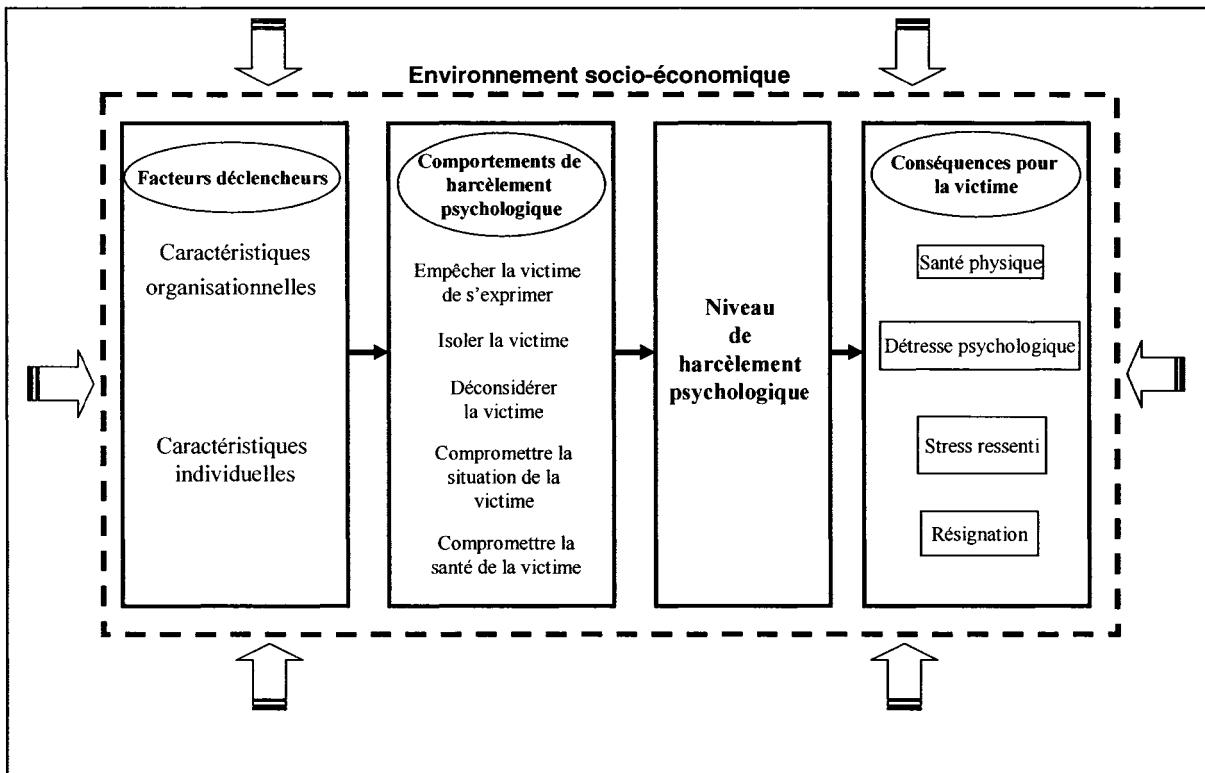


Figure 1. Cadre de référence

### *Objectifs de recherche*

L'objectif de ce mémoire est de faire un diagnostic de la situation prévalente dans un milieu de travail donné en regard du harcèlement psychologique. À cet objectif général se greffent des objectifs plus spécifiques, soit :

- Mesurer les niveaux de harcèlement psychologique en milieu de travail
- Évaluer si certains facteurs organisationnels et individuels peuvent être identifiés comme des sources de harcèlement psychologique.
- Évaluer si les victimes de harcèlement psychologique présentent des problèmes au niveau de leur santé physique et psychologique, leur niveau de stress et de leur résignation.

*Propositions de recherche*

Cette recherche empirique porte sur les niveaux de harcèlement psychologique et les effets des comportements de harcèlement psychologique sur la santé physique et psychologique des victimes et sur leur résignation. Les propositions de recherche suivantes seront testées :

1. Certains facteurs individuels ont un impact sur les niveaux de harcèlement psychologique;
2. Certains facteurs organisationnels ont un impact sur les niveaux de harcèlement psychologique;
3. Les personnes présentant un niveau élevé de harcèlement psychologique présentent davantage de problèmes de santé physique et psychologique, davantage de stress et de résignation.

## *Méthodologie*

La recension des écrits présentée dans le chapitre précédent a permis d'identifier le modèle théorique retenu pour expliquer le développement du harcèlement psychologique au travail, qui prendrait source dans certains facteurs organisationnels et certaines caractéristiques individuelles, le tout s'imbriquant dans un contexte socio-économique précis. Dans ce modèle, le harcèlement psychologique se révèle par l'identification de comportements de harcèlement qui ont des conséquences sur la victime à plusieurs niveaux.

Dans le cadre de ce troisième chapitre, nous traitons des principaux aspects méthodologiques de cette étude. Il est constitué de cinq sections : la première section traite de la refonte de la méthodologie que nous avons dû effectuer, la seconde présente l'entreprise, la troisième, explique la procédure d'échantillonnage utilisée, la quatrième section décrit les instruments de mesure utilisés et enfin, la cinquième section explique les différents tests statistiques utilisés pour tester les propositions de recherche.

### Refonte de la méthodologie

Au départ, l'étude visait à développer et valider un instrument de mesure des niveaux de harcèlement psychologique dans les milieux de travail. Une telle approche aurait constitué une nouvelle avenue au niveau de la prévention du harcèlement psychologique dans les organisations. En effet, cet outil diagnostique aurait permis aux entreprises d'identifier la présence de circonstances propices ou de facteurs contributifs susceptibles

de conduire au développement du harcèlement psychologique. Un tel diagnostic précoce leur aurait permis de mettre en œuvre des interventions ciblées afin de contrer le processus de développement du harcèlement psychologique avant qu'il ne survienne ou qu'il s'installe véritablement dans le milieu, le tout s'inscrivant dans une démarche de prévention. Un niveau élevé sur l'échelle aurait signifié des niveaux élevés de harcèlement psychologique perçu par les répondants et donc une plus grande probabilité que des comportements de harcèlement se développent dans l'entreprise si aucune action n'est prise. En fait il s'agissait de construire un outil diagnostic pour le harcèlement comme il en existe pour la détresse psychologique ou encore le stress au travail.

Cet objectif supposait de recruter un très grand nombre de sujets, dont plusieurs avaient vécu des situations de harcèlement afin de valider l'instrument. Suite à des démarches infructueuses auprès d'un organisme pour bénéficier du support requis dans le cadre de cette cueillette de données visant à obtenir un nombre suffisamment élevé de sujets ayant subi des comportements de harcèlement, nous avons tenté d'obtenir l'accord d'autres entreprises pour réaliser la recherche. Encore là, nous avons été confrontés à certaines difficultés d'accès. La réponse fut négative dans certains cas alors que le nombre de cas de harcèlement connu dans d'autres était très limité. Nous avons alors choisi d'interroger un grand nombre de personnes d'une même entreprise (plus de 1000 travailleurs), ce qui nous aurait permis d'obtenir des niveaux de harcèlement varié auprès d'une clientèle vivant une même réalité organisationnelle. Là encore, bien que la direction ait été intéressée par la démarche d'analyse de l'organisation du travail elle n'a

pas voulu imposer l'étude à ses gestionnaires. Le tout s'est finalement soldé par un échantillon très limité, ce qui a eu pour effet que nous avons dû procéder à une refonte de la méthodologie. Nous avons donc éliminé l'idée de valider un instrument de mesure pour nous concentrer sur l'analyse d'un milieu de travail en regard du harcèlement psychologique au travail.

### Présentation de l'entreprise

L'entreprise qui a accepté de collaborer avec nous pour cette recherche compte en période de pointe, près de 1500 employés. Il s'agit d'une entreprise publique qui existe depuis plus de 25 ans. Cette entreprise est régie par une convention collective comportant de nombreuses clauses, favorisant, entre autres, la conciliation travail famille.

### Procédure d'échantillonnage

À prime abord, considérant habituellement un taux de réponse de 30 %, nous avons demandé de pouvoir effectuer la cueillette de données auprès de l'ensemble des travailleurs de l'entreprise. Bien que la direction se soit montrée intéressée au départ, elle a finalement donné son accord pour une cueillette de données limitée à 115 personnes, soit un seul département où le gestionnaire concerné avait accepté l'étude. Sans qu'on en connaisse les raisons exactes, les autres gestionnaires ont refusé que leur service soit inclus dans cette étude. Cette donnée sera reprise au chapitre de l'interprétation des données. Bien conscient des limites de ce petit échantillon, nous avons tout de même

procédé à la cueillette de données auprès de cet échantillon compte tenu de la difficulté d'intéresser d'autres employeurs pour mener cette étude à terme. Cette procédure d'échantillonnage peut comporter des biais que nous analyserons plus en détail dans le chapitre d'interprétation.

L'entreprise autorisait les employés visés par l'étude à remplir le questionnaire sur les heures de travail. Une période de 30 minutes fut donc octroyée à chaque répondant. Par cette attribution de temps, l'entreprise était convaincue que nous aurions un taux de réponse beaucoup plus élevé que les 30 % habituel.

Tous les employés visés au niveau de ce département ont été conviés, via leur supérieur immédiat, à participer au projet. Les questionnaires leur furent remis en main propre et une lettre de présentation, annexée à ces derniers, présentait les modalités de l'étude. Les employés furent informés de la nature confidentielle de l'étude et de leur participation volontaire. Enfin, les questionnaires complétés étaient insérés dans une enveloppe cachetée et déposée dans un contenant prévu à cet effet sur l'unité.

Sur les 115 travailleurs visés par l'étude, 100 ont répondu, ce qui représente un taux de réponse de 87 %. Deux raisons principales peuvent expliquer ce haut taux de réponse soit, le fait que l'employeur ait accepté que les employés répondent au questionnaire sur leurs heures de travail et le fait que l'employeur ait fortement invité les employés à contribuer à cette recherche.

### Instruments de mesure

Pour réaliser cette étude, une passation de questionnaire a été réalisée. (Voir questionnaire à l'Appendice B). Le questionnaire comportait plusieurs sections mesurant des dimensions différentes, soit les facteurs individuels et organisationnels, le niveau de harcèlement psychologique, la santé physique, la détresse psychologique, la résignation et le stress.

Les facteurs individuels ont été opérationnalisés à partir d'indicateurs précis, soit les questions 1 à 13 du questionnaire (scolarité, ancienneté, sexe, orientation sexuelle, groupe d'âge, l'appartenance à des groupes spécifiques et l'exercice d'un droit). Les facteurs organisationnels ont aussi été opérationnalisés à partir d'indicateurs précis (précarité de l'emploi, intensification du travail, changements dans l'organisation, pratiques de gestion et autres facteurs tels le manque de définition des tâches, la présence d'un conflit à l'intérieur de l'organisation et l'environnement physique).

Afin de mesurer les niveaux de harcèlement psychologique, l'inventaire des comportements de harcèlement psychologique de Leymann, le LIPT (Leymann Inventory of Psychological Terrorization) fut utilisé. Toutefois, certaines modifications ont été apportées à ce dernier à la demande de l'entreprise qui considérait que certaines questions ne pouvaient s'appliquer dans leur milieu, par exemple : *Occasionner volontairement des frais à la victime dans le but de lui nuire*. Certaines questions ont donc été retranchées des 45 agissements identifiés par Leymann puisqu'elles ne convenaient pas pour

l'entreprise. D'autres ont été reformulées afin de les rendre plus positives. Le fait d'expérimenter un nouveau questionnaire dont les énoncés ont été reformulés positivement à partir du questionnaire de Leymann qui, à la source, ne présente que des énoncés exprimés négativement nous apparaissait intéressant. En fait, nous pensions que les questions de Leymann pouvaient comporter des biais d'évaluation puisqu'elles décrivent toujours négativement l'environnement de travail et cela parce que, nous le comprenons, le harcèlement psychologique suppose des agissements négatifs à l'endroit d'une autre personne. Finalement, de cette opération, il en résulta 35 questions. Le tableau 2 rend compte des modifications qui ont été effectuées. Dans une première colonne sont présentées les questions de Leymann et dans une seconde colonne, celles du nouvel instrument.

Tableau 2

**Correspondance entre le questionnaire de Leymann et le questionnaire utilisé dans la présente étude**

Questionnaire de Leymann	Instrument utilisé
<b><i>Agissements visant à empêcher la victime de s'exprimer</i></b>	
Le supérieur hiérarchique refuse à la victime la possibilité de s'exprimer	Vous avez la possibilité d'exprimer vos opinions
Les collègues l'empêchent de s'exprimer	Aucune question
Terroriser la victime par des appels téléphoniques	Votre droit de parole est respecté
La victime est constamment interrompue	Votre présence au travail est appréciée
Ignorer sa présence, par exemple en s'adressant exclusivement à des tiers	On évite le contact visuel avec vous
Refuser le contact (éviter le contact visuel, gestes de rejet, etc.)	
La menacer par écrit	Vous recevez des menaces écrites
La menacer verbalement	Vous recevez des menaces verbales
Critiquer sa vie privée	Votre vie privée est respectée
Critiquer le travail de la victime	Le travail que vous faites est apprécié
Les collègues hurlent, l'invectivent	Le ton utilisé pour vous parler est adéquat
<b><i>Agissements visant à isoler la victime</i></b>	

Questionnaire de Leymann	Instrument utilisé
Ne plus lui parler	Votre entourage de travail vous adresse régulièrement la parole
Interdire à ses collègues de lui adresser la parole	Vous êtes à l'aise pour adresser la parole à vos collègues de travail
Ne plus se laisser adresser la parole par elle	Votre poste de travail est isolé par rapport à vos collègues
Lui attribuer un poste de travail qui l'éloigne et l'isole de ses collègues	Votre présence au sein de l'équipe est valorisée
Nier la présence physique de la victime	
<b><i>Agissements visant à déconsidérer la victime auprès de ses collègues</i></b>	
Médire d'elle ou la calomnier	Vous êtes respectés en présence de d'autres personnes
Se gausser d'elle, la ridiculiser	Des rumeurs circulent à votre sujet
Lancer des rumeurs à son sujet	On respecte votre intégrité psychologique
Prétendre qu'elle est malade mentale	Votre santé mentale fait l'objet de discussions dans l'équipe
Tenter de la contraindre à un examen psychiatrique	On vous suggère de consulter un professionnel de la santé mentale
Railler une infirmité	Votre handicap est accepté par votre entourage de travail
Imiter la démarche, la voix, les gestes de la victime pour mieux la ridiculiser	Votre gestuel est caricaturé négativement
Attaquer ses convictions politiques ou ses croyances religieuses	Vos convictions politiques et religieuses sont respectées
Se glousser de sa vie privée	Votre vie privée est respectée
Se moquer de ses origines, de sa nationalité	Votre origine et votre nationalité sont respectées
La contraindre à un travail humiliant	Votre travail est humiliant
Noter inéquitablement le travail de la victime, et dans des termes malveillants	Votre travail est évalué de façon juste et équitable
Mettre en question, contester les décisions de la victime	Votre jugement est valorisé
L'injurier dans des termes obscènes ou dégradants	Des termes obscènes ou dégradants sont utilisés à votre égard
Harceler sexuellement la victime (gestes ou propos)	Vous êtes harcelé sexuellement (sur les lieux de travail)
<b><i>Agissements visant à compromettre la situation la victime</i></b>	
Ne plus lui confier aucune tâche	On ne vous attribue plus de tâches
La priver de toute occupation et veiller à ce qu'elle ne puisse en trouver aucune par elle-même	
La contraindre à des tâches totalement inutiles et/ou absurdes	Les tâches que vous exécutez sont utiles à l'entreprise
Lui donner sans cesse des tâches nouvelles	Vous êtes débordé par le travail qui vous incombe
Lui faire exécuter des travaux humiliants	On veille à ce que vous ne manquiez pas de travail
Confier à la victime des tâches exigeant des qualifications très supérieures à ses compétences, de manière à la discréditer	Votre travail est humiliant (posée section 3)
La charger des tâches très inférieures à ses compétences	Les tâches que vous exécutez correspondent à vos qualifications
<b><i>Agissements visant à compromettre la santé de la victime</i></b>	
Contraindre la victime à des travaux dangereux ou nuisibles à la santé	Les tâches que vous exécutez sont sécuritaires et sans danger
La menacer de violence physique	On respecte votre intégrité physique
L'agresser physiquement, mais sans gravité « à titre d'avertissement »	
L'agresser physiquement sans retenue	
Occasionner volontairement des frais à la victime dans l'intention de lui nuire	Aucune question

Questionnaire de Leymann	Instrument utilisé
Occasionner des dégâts au domicile de la victime ou à son poste de travail	Votre espace de travail est respecté
Agresser sexuellement la victime	Vous êtes harcelé sexuellement (sur les lieux de travail) Déjà posée section 3

Tout comme le questionnaire de Leymann, le questionnaire utilisé comporte 5 sections distinctes en regard des 5 types d'agissements identifiés par ce dernier, soit les comportements visant à 1) empêcher la victime de s'exprimer, 2) l'isoler, 3) la déconsidérer, 4) compromettre sa situation et 5) compromettre sa santé.

Compte tenu du fait qu'un nouveau questionnaire en est résulté, et compte tenu des exigences dans le cadre de la maîtrise, le questionnaire a été validé au niveau du contenu et de la fiabilité. Une validité apparente a été effectuée par huit personnes connaissant le milieu ou encore le domaine d'étude. Cet exercice de validité permet de s'assurer que l'instrument contient l'ensemble des éléments pertinents qui doivent être observés en rapport avec le domaine. Une analyse de fiabilité a été effectuée sur le questionnaire global et sur chacune de ses sections. Les résultats obtenus montrent un indice de fiabilité globale du questionnaire de 0,889, ce qui est tout à fait acceptable. Par ailleurs, les indices de fiabilité (Cronbach  $\alpha$ ) de chacune des sections nous incitent à une certaine réserve. Ils sont de 0,804 pour la section 1, 0,513 pour la section 2, 0,767 pour la section 3, 0,252 pour la section 4 et enfin, 0,56 pour la section 5.

Pour ce qui est du questionnaire, dans l'énoncé de la question, les personnes interrogées étaient invitées à répondre en indiquant la réponse qui reflétait le mieux leur

situation au cours des six derniers mois. La période de 6 mois a été utilisée pour être en conformité avec bon nombre d'études. Les choix de réponses allaient de 1 à 7; 1 étant « ne s'applique pas », 2 « jamais » et 7 « très souvent ».

Les scores moyens possibles vont d'un minimum de 2 à un maximum de 7 puisque 1 indique que l'énoncé ne s'applique pas et n'est pas exprimé en termes de fréquence. Ainsi, une personne ayant un score moyen se situant dans l'intervalle entre 1 et 2 considère ne pas être touchée par le harcèlement, et celui se situant dans l'intervalle entre 2 et 3 ne vit jamais ou presque de tels comportements, alors que celui se situant dans un intervalle de 3 à 4, vit rarement ces situations. Les personnes se situant dans l'intervalle 4 à 5, en vivent de « parfois à souvent » selon que le score se rapproche du chiffre 5 et ainsi de suite pour en arriver à un score moyen de 7 où là, la personne vit fréquemment de nombreux comportements de harcèlement.

Enfin, il faut noter qu'afin de mieux identifier les personnes victimes de harcèlement psychologique, nous aurions aimé poser directement la question aux personnes interrogées à savoir si, suite à la lecture d'une définition de ce qu'est le harcèlement psychologique, elles se considéraient comme des victimes. Malheureusement, nous avons dû renoncer à cette question afin de rendre le questionnaire plus acceptable pour l'entreprise. Il s'agit là d'une limite importante de cette recherche.

Afin de mesurer la santé physique, le questionnaire de Santé Québec (1987, 2003) fut utilisé. Il s'agit d'un questionnaire comportant 5 questions ayant une échelle propre à

chacune où les répondants doivent faire une auto-évaluation de leur santé physique, du nombre de visites à leur médecin, etc. À chacune de ces questions, le répondant doit indiquer parmi les diverses réponses proposées celle qui correspond le mieux à sa situation.

Afin de mesurer la santé psychologique, ou plus précisément la détresse psychologique, le questionnaire de Kovess *et al.* (1985) fut utilisé. Le questionnaire comporte 29 questions qui évaluent la détresse en générale aussi bien que la dépression, l'anxiété et l'agressivité. L'indice de fiabilité de ce questionnaire (Cronbach  $\alpha$ ) est de 0,89.

Pour mesurer la résignation, le questionnaire de Thornton (1982) traduit de l'anglais par Michel Alain, Ph. D. fût utilisé. La résignation est calculée à partie de 20 questions vrai ou faux. L'indice de fiabilité de ce questionnaire (Cronbach  $\alpha$ ) en version française est de 0.76.

Pour mesurer le stress perçu des répondants, le questionnaire de Mackay et Cox, (1987), traduit de l'anglais par Michel Alain, Ph. D. fût utilisé. Il est constitué de 30 questions qui se répondent par ++ « décrit définitivement votre humeur, + « décrit plus ou moins votre humeur » à – « ne décrit pas votre humeur ». L'indice de fiabilité de ce questionnaire (Cronbach  $\alpha$ ) en version française est de 0.79.

### Tests statistiques utilisés

Les données ont été traitées et compilées avec le logiciel SPSS. Dans un premier temps, une analyse des données descriptives a été réalisée. Puis le niveau de harcèlement a été établi ainsi que les résultats obtenus à chacun des autres questionnaires utilisés. Finalement, la vérification des propositions de recherche a été effectuée via des analyses de régression linéaire multiple et corrélation de Spearman. Ces résultats sont présentés au chapitre qui suit.

## *Résultats*

Cette étude visait d'abord à vérifier les niveaux de harcèlement perçus par les travailleurs, les facteurs contributifs et les effets sur la santé physique et psychologique, sur le stress et la résignation. Dans un premier temps, nous avons établi le profil des répondants. Puis, nous avons déterminé les niveaux de harcèlement ainsi que les niveaux de santé physique et psychologique, de stress et de résignation par l'analyse des divers questionnaires inclus dans l'étude. Nous avons par la suite effectué la vérification des propositions de recherche.

### Profils des répondants

#### *Profil sociodémographique*

Le tableau 3 présente le profil sociodémographique des répondants. L'échantillon est principalement composé de répondants de sexe féminin (81,6 %), âgés de plus de 40 ans (78 %), vivant avec un conjoint (80 %) et n'ayant pas, majoritairement, d'enfants de moins de 18 ans (57 %). Ce dernier élément est totalement compréhensible compte tenu que près du quart de notre échantillon a plus de 50 ans.

Au niveau de la scolarité, la majorité des répondants ont un secondaire V (51,1 %), un peu plus du quart ont un collégial (31,5 %) et moins d'un répondant sur cinq (17,4 %) a complété des études universitaires. Compte tenu des exigences de l'employeur en

regard de la scolarité pour occuper un poste au sein de l'entreprise, soit de posséder un secondaire V, ce résultat n'est pas surprenant. Par ailleurs, 12 % des répondants se définissent comme ayant des convictions politiques ou religieuses différentes des confrères de travail, 5 % ont une orientation sexuelle différente, 4 % ont un handicap physique et seulement 2 % appartiennent à une minorité visible (voir tableau 3).

**Tableau 3**  
**Profil sociodémographique des répondants**

Variables	Répondants (n = 100)	
	Fréquence (N)	Pourcentage valide ( %)
<b>Sexe</b>		
Masculin	18	18,4
Féminin	80	81,6
<b>Etat civil</b>		
Avec conjoint	76	80,0
Sans conjoint	19	20,0
<b>Scolarité complétée</b>		
Universitaire	16	17,4
Collégiale	29	31,5
Secondaire	47	51,1
<b>Groupes d'âge</b>		
18-30	7	7,0
31-40	15	15,0
41-50	54	54,0
51 et plus	24	24,0
<b>Minorité visible</b>		
Oui	2	2,0
Non	97	98,0
<b>Handicap physique</b>		
Oui	4	4,0
Non	95	96,0
<b>Enfants de moins de 18 ans</b>		
Non	57	57,0
Oui, 1 enfant	20	20,0
Oui, 2 enfants	18	18,0
Oui, 3 enfants	5	5,0
<b>Convictions politiques ou religieuses</b>		
Oui	12	12,0
Non	88	88,0
<b>Orientation sexuelle différente</b>		
Oui	5	5,0
Non	95	95,0

*Profil des répondants en regard des variables organisationnelles*

Le tableau 4 présente le profil des répondants en regard des variables organisationnelles. Comme on peut le remarquer, la grande majorité des répondants (96 %) travaillent plus de 29 heures, soit près de 4 jours ou plus par semaine (la journée de travail comportant 7,5 heures). Pour la plupart, ils adhèrent au concept de l'horaire flexible (93,9 %) et ont ainsi la possibilité de gérer eux-mêmes leur horaire sur une plage allant de 6 h 30 à 18 h. Toutefois, un employé n'est pas autorisé à travailler plus de 9 heures par jour et ne peut donc pas comprimer une semaine de 37,5 heures en 4 jours. Seules les personnes travaillant à temps plein, soit 37,5 heures ou plus sont autorisées à utiliser l'horaire flexible. On peut donc conclure qu'au moins 93,9 % des répondants travaillent à temps plein. Pour les personnes travaillant à temps partiel, il leur est possible de comprimer leur horaire et de faire 9 heures par jour et ce, en travaillant 2, 3 ou 4 jours.

On peut affirmer sans se tromper que le taux de roulement de cette entreprise est faible puisque près de 70 % (68,6 %) des répondants ont plus de 10 ans d'ancienneté et 54,5 % ont plus de 16 ans. Toutefois, plus du tiers des répondants (38 %) n'ont pas le statut de travailleur permanent, ce qui les place dans une situation d'emploi précaire. D'ailleurs, 22 % des répondants ont connu une période de chômage dans les 12 derniers mois.

Tableau 4  
Profil des répondants en regard des variables organisationnelles

Variables	Répondants (n=100)	
	Fréquence (N)	Pourcentage valide ( %)
<b>Titulaire d'un contrat</b>		
Durée déterminée	37	38,1
Durée indéterminée	56	57,7
Intérimaire	4	4,1
<b>Ancienneté dans l'entreprise</b>		
0-5 ans	24	24,2
6-10 ans	7	7,1
11-15 ans	14	14,1
16 ans et +	54	54,5
<b>Nombre d'heures/semaine de travail</b>		
1 à 22,5 heures	2	2,0
23 à 28 heures	2	2,0
29 à 37,5 heures	80	80,0
38 heures et plus	16	16,0
<b>Horaire flexible</b>		
Oui	93	93,9
Non	6	6,1
<b>Période de chômage (12 derniers mois)</b>		
Oui	22	22,0
Non	78	78,0
<b>Obligations familiales (horaire)</b>		
Oui	62	62,0
Non	38	38,0
<b>Obligations familiales (absences)</b>		
Aucun	35	35,4
1 à 2 jours	39	39,4
3 à 4 jours	18	18,2
5 jours et plus	7	7,1
<b>Conciliation travail famille</b>		
Non	62	62,0
Sans solde pour soins ou éducation	1	1,0
Oui, pour obligation familiale	35	35,0
Oui, congé pré retraite	2	1,0

Enfin, en guise de conclusion de cette section sur le profil des répondants en regard de l'entreprise, il est important de mentionner que, parmi les conditions de travail offertes aux employés, la convention collective conclut entre les deux parties permet de s'absenter pour obligation familiale jusqu'à concurrence de 45 heures par année financière. Ainsi, l'employé peut s'absenter pour prendre soin d'un conjoint, d'un parent,

d'un enfant, etc. et ce, sans présenter un papier officiel quelconque. Du nombre des personnes interrogées, 64.6 % disent s'être absenté au moins une journée pour cette raison et ont dérogé pour l'occasion de leur horaire habituel. Il faut noter qu'aucun répondant n'a pris de congé maternité, de congé parental, de congé pour donner des soins de longue durée à un parent, de réinstallation du conjoint ni un congé pour mariage.

#### **Scores de harcèlement et types de comportements**

Afin de vérifier les propositions de recherche, il est essentiel d'abord dans un premier temps de déterminer les niveaux de harcèlement psychologique perçus par les travailleurs et les divers types de comportements de harcèlement qu'ils vivent.

#### *Scores de harcèlement*

La figure 1 montre que le score moyen de harcèlement est très bas, soit 2,95. Considérant que 1 indiquait que le comportement ne s'appliquait pas et que le chiffre 2 indiquait « jamais », on peut dire que les travailleurs de cette unité administrative ne vivent pas beaucoup de comportements de harcèlement. La figure montre cependant que le score le plus élevé est 4,7.

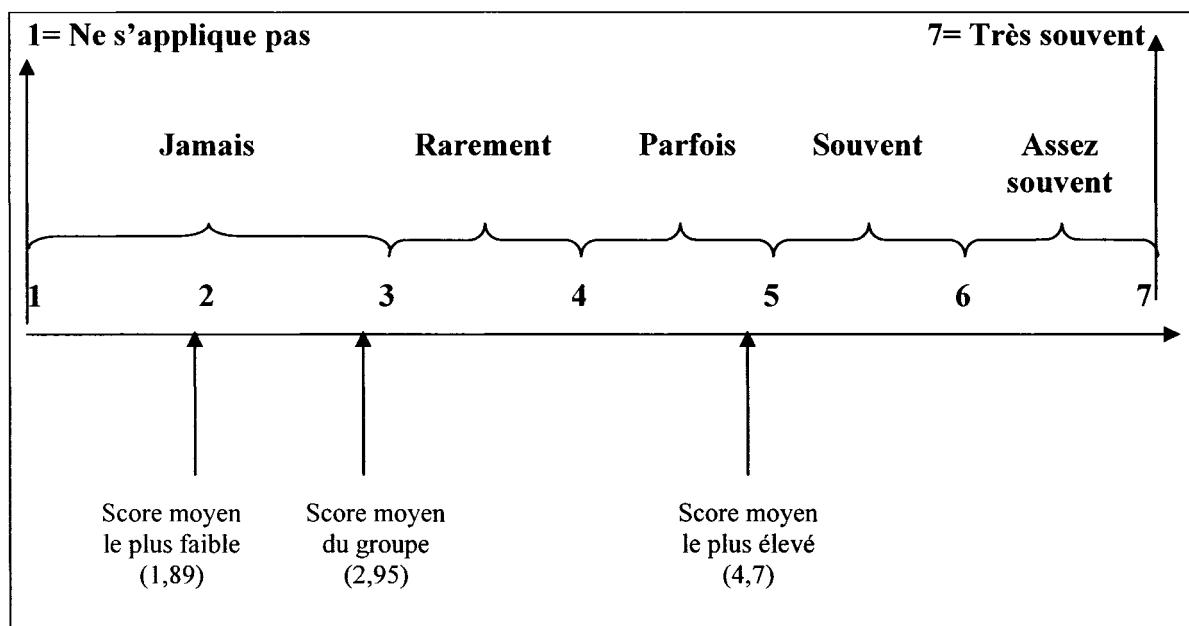


Figure 2. Scores de harcèlement psychologique obtenus par les répondants

Afin de mieux cerner la réalité nous avons cru bon présenter la distribution des répondants. La figure 3 montre que 50 % des répondants n'ont jamais expérimenté de tels agissements alors que l'autre très grande majorité (47 %) l'expérimente rarement. Enfin, seulement deux personnes le vivent parfois et seulement une le vit souvent.

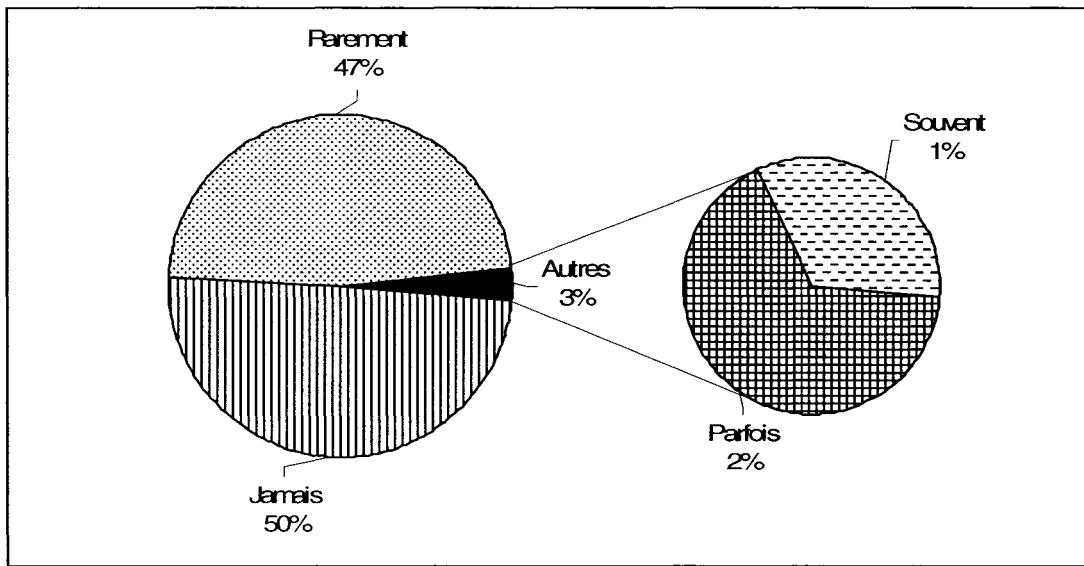


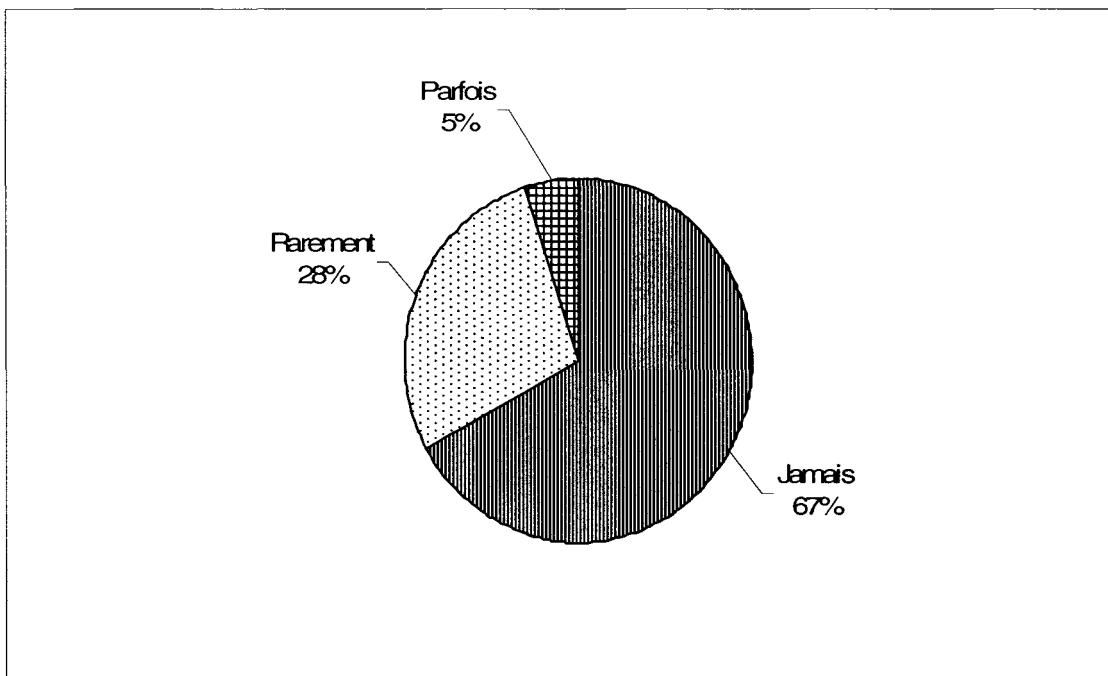
Figure 3. Répartition des répondants selon les niveaux de harcèlement perçu

#### *Types d'agissements*

Bien que les niveaux de harcèlement soit très bas, nous avons cru bon de vérifier quels étaient les types d'agissements qui étaient les plus fréquents dans ce milieu afin de mieux comprendre la réalité du harcèlement psychologique dans l'entreprise. Les sections qui suivent présentent ces résultats.

#### *Agissements visant à empêcher la victime de s'exprimer*

Comme le montre la figure 4, 28 % des répondants subissent « rarement » ce type de comportement alors que plus des 2/3 des personnes ne les subissent « jamais ». Seulement 5 personnes expérimentent « parfois » cette réalité. Ces résultats montrent le peu d'agissements visant à limiter l'expression des travailleurs.



*Figure 4. Répartition des répondants ayant subi des agissements visant à empêcher la victime de s'exprimer*

*Agissements visant à isoler la victime*

Certains agissements sont décrits dans la littérature comme visant à isoler les victimes. Dans le cas de nos répondants, les résultats obtenus montrent que 42 % des répondants vivent « rarement » cette situation, 24 % la vivent « parfois », 7 % des répondants mentionnent vivre cette situation « souvent » alors que 1 % la vivent « assez souvent ». Il s'agit donc là d'un type de comportement assez répandu dans ce milieu de travail. La figure 5 présente cette répartition.

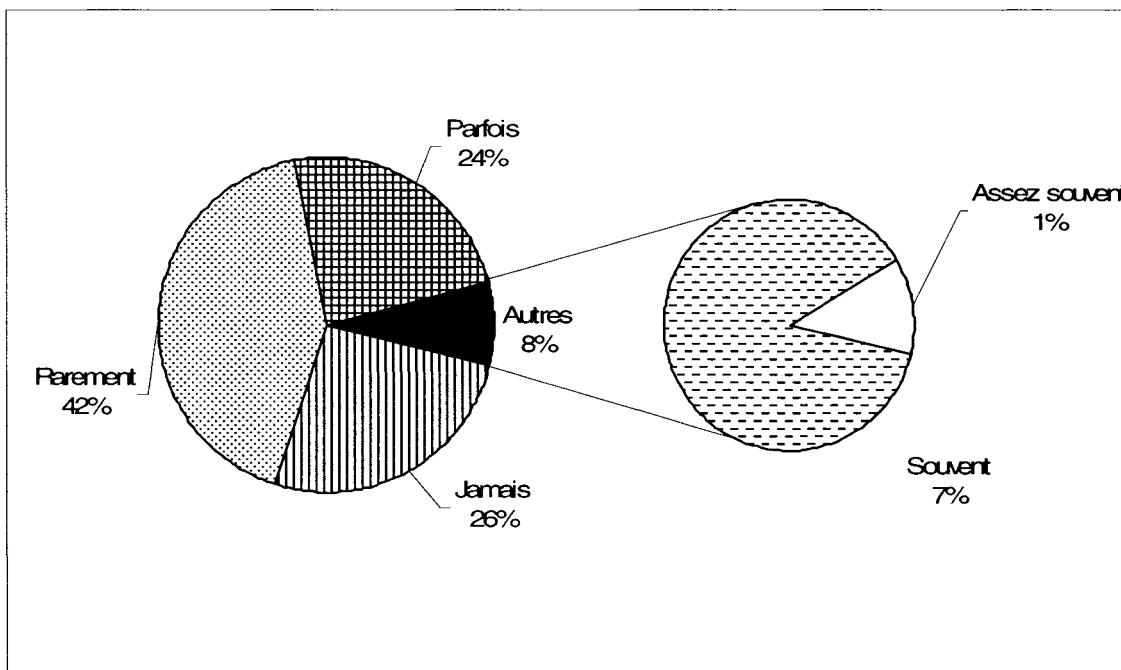


Figure 5. Répartition des répondants ayant subi des agissements visant à isoler la victime

*Agissements visant à déconsidérer la victime auprès des collègues*

Il s'agit d'agissements qui visent à ridiculiser la personne et à tenir des propos malveillants à son endroit. Les résultats obtenus indiquent que 94 % des répondants n'ont pas vécu une telle situation au travail au cours des six derniers mois. Seulement 6 % l'ont vécu « rarement » ou « parfois » (voir figure 6). Cette répartition nous permet de constater que très peu d'agissements de ce type sont présents dans ce milieu de travail.

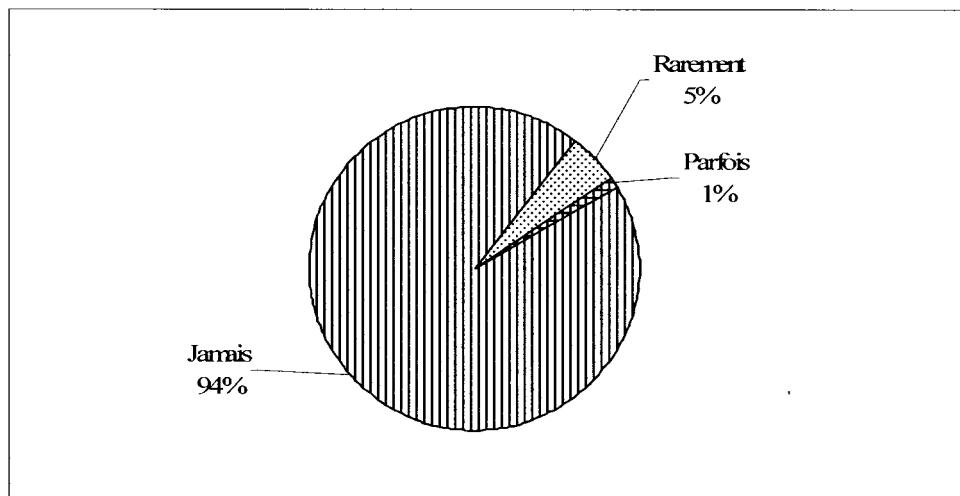
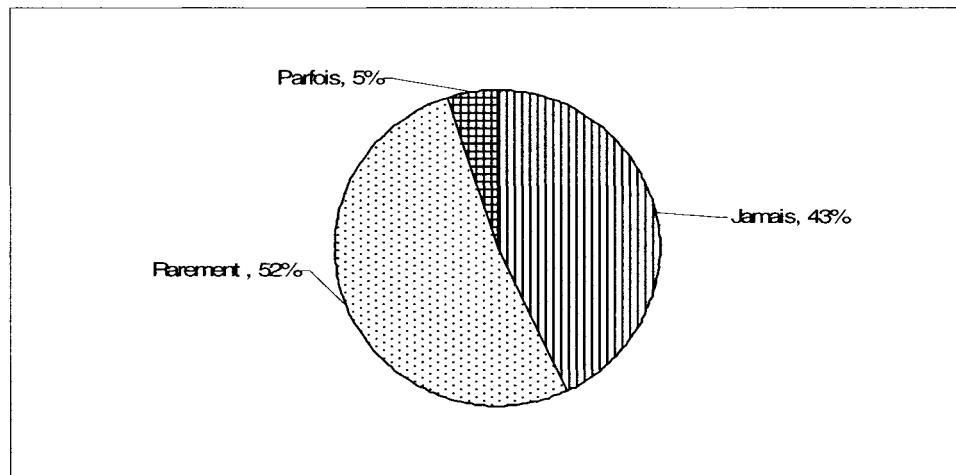


Figure 6. Répartition des répondants ayant subi des agissements visant à déconsidérer la victime auprès des collègues

*Agissements visant à compromettre la situation de la victime*

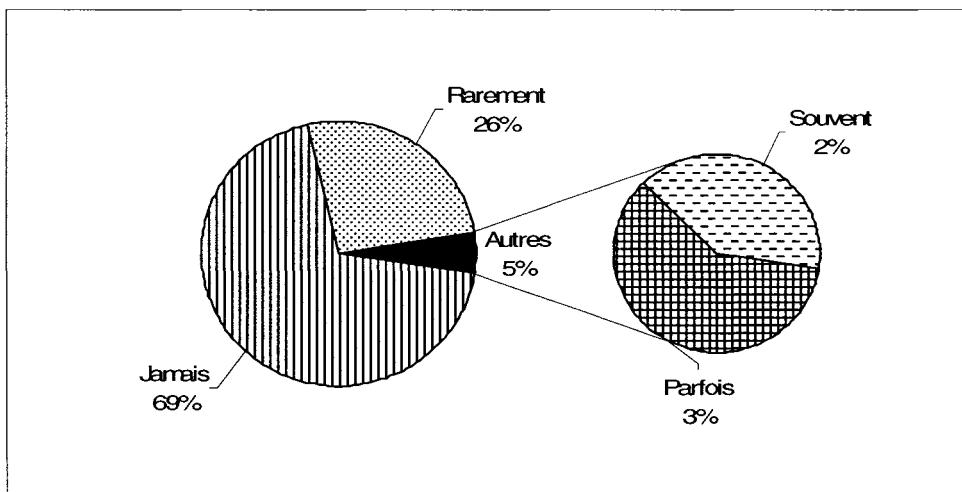
Il s'agit d'agissements qui visent à briser la réputation professionnelle de la victime, de compromettre sa situation au sein de l'entreprise. Les résultats obtenus indiquent que plus de la moitié des répondants ont déjà vécu ce type d'agissement, 52 % l'ayant vécu « rarement » et 5 % « parfois ». Il s'agit là d'un assez fort pourcentage de personnes qui ont déjà vécu de tels agissements, ne serait-ce que rarement. (Voir figure 7)



*Figure 7. Répartition des répondants ayant vécu des agissements visant à compromettre la situation de la victime*

*Agissements visant à compromettre la santé de la victime*

La figure 8 montre que ce type d'agissements est moins répandu. En effet, 5 % des répondants disent avoir vécu une telle situation au cours des six derniers mois et ce allant de « parfois » à « souvent ». Plus du quart des répondants (26 %) l'ont expérimenté « rarement » mais l'ont quand même expérimenté.



*Figure 8. Répartition des répondants ayant subi des agissements visant à compromettre la santé de la victime*

Comme nos répondants montraient un faible score de harcèlement, il est normal de trouver des résultats également mitigés au niveau des types d'agissements. Cependant, lorsqu'une forte proportion de répondants mentionnent avoir été victime d'agissements visant à les isoler ou encore à compromettre leur situation, leur réputation, alors la situation est préoccupante.

### Résultats obtenus au plan de la santé physique et psychologique

Dans la section qui suit, nous analyserons les résultats obtenus par les répondants au plan de leur santé physique et psychologique et leur résignation.

#### *L'état de santé physique*

Divers indicateurs provenant des enquêtes Santé Québec ont permis de tracer un bref portrait de l'état de santé des répondants. Cinq indicateurs ont été retenus pour les fins de cette étude (voir tableau 3). Le score moyen pour ce qui est des consultations chez le médecin au cours des douze derniers mois est de 2,49 ce qui représente moins de 2 consultations par année. Il faut noter ici que 1 signifie « jamais » et que 2 réfère à « 1 fois », 3 réfère à « 2 à 3 fois » et 4 à « 4 fois et plus ». Leur perception de leur état de santé est bonne, le score moyen obtenu étant de 3,14 sur un maximum de 4, et la comparaison qu'ils en font par rapport à d'autres personnes du même âge est que leur état de santé est pareil aux autres, le score moyen obtenu étant de 2,19 sur un maximum de 3. Ils ont aussi l'impression de devoir fournir peu d'énergie pour se motiver, le score moyen

obtenu étant de 3,13 ou 3 est « peu » et 4 est « assez ». Enfin, le nombre de jours ouvrables où ils ont dû s'absenter pour des motifs divers au cours des douze derniers mois oscille entre 10 à 15 jours, la moyenne obtenue étant de 4,21 et où un score moyen de 1 représente « aucun », 2 étant « 1 à 2 jours », 3 étant « 6 à 9 jours » et ainsi de suite jusqu'à 7 qui représente « 21 ou plus » (voir tableau 5).

Tableau 5  
Résultats relatifs à l'état de santé

	Moyenne	Écart type
<b>Échantillon (n=100)</b>		
<b>Santé physique</b>		
1. Consultations à un professionnel	<b>2,49</b>	0,9692
2. Appréciation de sa santé	<b>3,14</b>	0,6034
3. Comparaison avec d'autres personnes	<b>2,19</b>	0,6146
4. Énergie nécessaire pour se motiver	<b>3,13</b>	1,1517
5. Absences	<b>4,21</b>	1,6532

*La détresse psychologique*

La détresse psychologique est mesurée à l'aide de l'inventaire d'Ilfeld (1976) dont la validité est reconnue et qui a été utilisé dans les enquêtes de Santé Québec. Le questionnaire comprend 29 items et une échelle de réponse en sept points de 1 « jamais » à 7 « très souvent ». La traduction française (Kovess et al, 1985) a été utilisée. Cet instrument porte sur trois sous-échelles qui mesurent les symptômes liés à l'anxiété, à l'agressivité et à la dépression. Le score moyen de détresse psychologique de nos répondants est de 3,07. Les répondants vivent donc peu de détresse psychologique. De façon générale,

l'anxiété, l'agressivité et la dépression sont peu élevées. On note cependant que l'agressivité (3,29) est davantage présente que l'anxiété et la dépression bien que ce ne soit pas très problématique (voir tableau 6).

Tableau 6

## Résultats relatifs à la détresse psychologique

	Échantillon (n=100)	
	Moyenne	Écart type
Détresse psychologique	3,07	1,07105
1. Anxiété	2,88	1,1159
2. Agressivité	3,29	1,2780
3. Dépression	2,84	1,2378

*La résignation*

La résignation est mesurée par le questionnaire de Thornton (1982). Les valeurs de l'échelle se situent entre 1 et 2, soit vrai ou faux. C'est un indicateur psychologique. Elle survient lorsqu'un manque de contrôle sur les événements extérieurs est ressenti. La personne perçoit alors qu'elle ne peut maîtriser son environnement et que les événements lui sont donc dictés par cet environnement. Ce sentiment est lié au fait que la personne finit par se résigner car elle se rend compte qu'elle ne peut rien changer. Les résultats indiquent que les répondants sont assez résignés (voir tableau 7).

Tableau 7  
Résultats relatifs à la résignation

Variable	Échantillon (n = 100)	
	Moyenne	Écart type
<b>Score moyen de l'ensemble du questionnaire sur la résignation</b>	1,66	0,14

*Le stress perçu*

L'inventaire de stress de MacKay, Cox, Burrows et Lazzerini (1987) a été utilisé, dans la présente recherche, pour donner une mesure de stress et d'excitation chez nos répondants. Le niveau d'excitation et de stress n'est pas très élevé comme en témoigne le score global de stress de 78,00 sur une possibilité allant de 0 à 120 (voir tableau 8).

Tableau 8  
Résultats relatifs au niveau du stress vécu

	Échantillon	
	Moyenne	Écart type
<b>Score global de stress</b>	Somme : 78,00	
1. Excitation	31,33	6,82
2. Stress	46,99	9,54

L'excitation se situe à 31,33 alors qu'un niveau de 24 est considéré comme faible. Il en est ainsi du stress où la moyenne se situe à 46,99 alors qu'un score de 36 et moins est considéré comme faible.

## Vérification des propositions de recherche

Cette section présente les résultats des analyses statistiques effectuées pour vérifier les propositions de recherche exprimées.

### *Vérification de la proposition de recherche 1*

Dans cette première proposition de recherche nous avons voulu examiner l'influence des variables individuelles sur les scores de harcèlement psychologique. Pour ce faire, une régression linéaire multiple a été utilisée (voir tableau 9). Cette analyse est une généralisation de la régression linéaire simple où il y a toujours une seule variable dépendante (critère) mais plusieurs variables indépendantes (prédictives). L'analyse détermine les meilleures pondérations des variables indépendantes pour maximiser la variance expliquée. On obtient plusieurs coefficients de régression représentant les différentes variables prédictives (Alain, 2004). Une relation sera considérée comme étant significative si  $p$  est inférieur à 0,05.

La variable indépendante (VI) scolarité explique un peu plus de 1 % de la variable harcèlement psychologique (VD) et le  $R^2$  n'est pas significatif à 0,576. La VI ancienneté explique pour sa part un peu plus de 2 % de la variable harcèlement psychologique (VD) et le  $R^2$  n'est pas significatif à 0,520. Il en est de même pour les variables indépendantes sexe, orientation sexuelle, âge, minorité visible, handicap, convictions religieuses et

politiques, recours syndical, conciliation travail-famille, type de contrat et période de chômage où les relations ne sont pas significatives.

Tableau 9

Régression multiple des variables indépendantes (caractéristiques individuelles) sur le score global de harcèlement psychologique

	R <sup>2</sup>	F	Sig.
Scolarité	,012	,555	,575
Ancienneté	,023	,758	,520
Sexe	,000	,008	,927
Orientation sexuelle	,000	,039	,845
Âge	,016	,511	,675
Minorité visible	,002	,173	,678
Handicap	,001	,070	,791
Convictions	,001	,121	,728
Conciliation travail-famille	,022	,704	,552
Recours syndical	,033	3,303	,072
Contrat	,021	,985	,377
Chômage	,006	,548	,461

\* Significatif à 0,05

\*\*Significatif à 0,01

\*\*\*Significatif à 0,000

À la lumière de ces résultats, nous ne sommes donc pas en mesure de valider notre proposition de recherche stipulant que certains facteurs individuels ont un impact sur les scores de harcèlement psychologique. Cette proposition de recherche est donc infirmée.

#### *Vérification de la proposition de recherche 2*

Nous avons voulu examiner la relation entre certains facteurs organisationnels et les scores de harcèlement psychologique. Pour se faire, une régression linéaire multiple a été utilisée (voir tableau 10).

Tableau 10

Régression multiple des variables indépendantes (organisationnelles)  
sur le score global de harcèlement psychologique

	R <sup>2</sup>	F	Sig.
Tâches clairement définies	,157	18,261	,000***
Informations clairement transmises	,179	21,401	,000***
Tâches intéressantes	,236	30,242	,000***
Ordres contradictoires	,005	,474	,493
Normes de quantité réalistes	,057	5,900	,017**
Changement supérieur immédiat	,060	6,209	,014**
Réorganisation département	,007	,670	,415
Tâches modifiées	,004	,347	,557
Menaces de congédiement	,120	13,367	,000***
Situation conflictuelle non réglée	,055	5,692	,019**
Impression de ne pas être entendue	,089	9,407	,003**
Traitements de faveur	,058	5,981	,016**
Jeux de pouvoir	,073	7,678	,007**
Manque de respect	,128	14,289	,000***
Climat satisfaisant	,182	21,784	,000***
Environnement physique adéquat	,062	6,455	,013**

\* Significatif à 0,05

\*\*Significatif à 0,01

\*\*\*Significatif à 0,000

À la lecture du tableau 10, nous sommes en mesure de constater que certaines variables organisationnelles (VI) expliquent, avec un seuil de significativité de 0,000 la variable harcèlement psychologique (VD). Ainsi, la VI « tâches clairement définies » explique près de 16 %, la VI « informations clairement transmises » explique près de 18 %, la VI « tâches intéressantes » explique près de 24 %, la VI « menaces de congédiement » explique 12 %, la VI « manque de respect » explique 12,8 % tandis que la VI « climat satisfaisant » explique 18,2 %. D'autres VI expliquent la VD, toutefois à un seuil de significativité moindre. Ainsi, la VI « normes de quantité » explique près de 6 % de la variable harcèlement psychologique et le R<sup>2</sup> est significatif à 0,017. La VI « changement de supérieur immédiat » explique 6 % de la variable harcèlement psychologique et le R<sup>2</sup> est significatif à 0,014. La VI « situation conflictuelle non

résolue » explique 5,5 % de la variable harcèlement psychologique et le  $R^2$  est significatif à 0,02. Les VI « impression de ne pas être entendu » explique près de 9 % de la variable harcèlement psychologique et le  $R^2$  est significatif à 0,003, la VI « traitement de faveur » explique près de 6 % de la variable harcèlement psychologique et le  $R^2$  est significatif à 0,016, la VI « jeux de pouvoir » explique 7,3 % de la variable harcèlement psychologique et le  $R^2$  est significatif à 0,007, la VI « environnement physique » explique 6 % de la variable harcèlement psychologique et le  $R^2$  est significatif à 0,013. Toutefois, certaines VI ne sont pas significatives, il s'agit de la VI « ordres contradictoires » qui explique moins de 1 % de la variable harcèlement psychologique et le  $R^2$  n'est pas significatif à 0,493. Il en est de même pour les variables indépendantes « réorganisation du département » et « tâches modifiées ».

À la lumière de ces résultats, nous sommes donc en mesure de valider en partie la proposition de recherche stipulant que certains facteurs organisationnels ont un impact sur les scores de harcèlement psychologique. Il s'agit des facteurs organisationnels suivants : « tâches clairement définies », « informations clairement transmises », « tâches intéressantes », « menaces de congédiement », « manque de respect », « climat satisfaisant », « normes de quantité », « changement de supérieur immédiat », « situation conflictuelle non résolue », « impression de ne pas être entendu », « traitement de faveur », « jeux de pouvoir » et « environnement physique ».

Afin de tester la contribution additionnelle de certaines variables organisationnelles à l'explication de la variabilité de la variable dépendante (V.D.), la procédure de sélection « Forward » a été utilisée. Un degré de signification de 0,000 a été retenu. D'abord la VI qui a la plus forte corrélation avec la VD est sélectionnée, et par la suite les variables sont entrées une à une afin de vérifier l'augmentation de la variabilité. Cette opération a été effectuée en plusieurs étapes jusqu'à ce qu'il y ait absence d'augmentation significative de  $R^2$ . Le tableau 11 présente la première étape de cette procédure.

Tableau 11  
Résultats de la régression, procédure Forward

	$R^2$	F	Sig.
Climat de travail très satisfaisant			
Informations clairement transmises			
Tâches intéressantes			
Tâches clairement définies			
* Significatif à 0,05	**Significatif à 0,01	***Significatif à 0,000	

Les résultats obtenus démontrent qu'ensemble, ces quatre variables expliquent 41 % de la variance du harcèlement psychologique. Dans un deuxième temps, deux autres variables significatives ont été ajoutées. Le « manque de respect » et les « menaces de congédiement ». Le tableau 12 présente les résultats obtenus. Avec l'ajout de ces deux variables, cet ensemble explique maintenant 47 % de la variance avec toujours un degré de significativité de 0,000. Il ressort donc que ces deux variables lorsque additionnées aux quatre autres n'expliquent que 6 % de variance de plus.

Tableau 12  
Résultats de la régression, procédure Forward

	R <sup>2</sup>	F	Sig.
Climat de travail très satisfaisant			
Informations clairement transmises			
Tâches intéressantes			
Tâches clairement définies	,472	13,729	,000***
Manque de respect			
Menaces de congédiement			

\* Significatif à 0,05

\*\*Significatif à 0,01

\*\*\*Significatif à 0,000

*Vérification de la proposition de recherche 3*

Une dernière proposition de recherche supposait que les personnes présentant un score élevé de harcèlement psychologique présentent davantage de problèmes de santé physique et de détresse psychologique, davantage de stress et de résignation. Afin d'établir un lien entre les scores de harcèlement et les problèmes de santé physique, de détresse psychologique, de stress et de résignation, une corrélation de Spearman a été utilisée. Les résultats sont présentés ici au tableau 13.

Cette dernière analyse montre que la proposition de recherche est vérifiée en partie. Plus les niveaux de harcèlement sont élevés, plus il y a de la détresse psychologique. Il en est de même de la résignation. Quant à la santé physique, seule une de ses composantes est corrélée, soit le besoin d'énergie pour se motiver. Et, aussi surprenant que cela puisse paraître, le stress n'est pas corrélé avec les niveaux de harcèlement.

Tableau 13

Corrélations des niveaux de harcèlement avec les variables de santé physique, de détresse psychologique, de résignation et de stress

	Corrélation de Spearman	Niveau de signification
<b>Santé physique</b>		
Consultation médicale	-,048	,663
Énergie pour se motiver	-,395	,000***
Absences	-,014	,893
<b>Détresse psychologique</b>	,404	,000***
Agressivité	,295	,003**
Anxiété	,303	,000***
Dépression	,000	,000***
<b>Stress total</b>	-,054	,596
Excitation	,151	,143
Stress	-,005	,958
<b>Résignation</b>	-,342	,000***

\* Significatif à 0,05

\*\*Significatif à 0,01

\*\*\*Significatif à 0,000

*Liens entre les agissements de harcèlement psychologique et les conséquences sur la santé physique et psychologique et la résignation*

À titre exploratoire, nous avons voulu vérifier s'il existe des liens entre les cinq types d'agissements liés au harcèlement psychologique et les problèmes de santé et de résignation. Une autre série d'analyse a été conduite, soit une matrice d'intercorrélations. Le tableau 14 montre les liens entre les différentes variables.

Ce qui ressort, c'est que l'agissement visant à compromettre la santé n'est pas corrélé avec aucune variable de santé sauf l'agressivité. De même, l'ensemble des cinq types d'agissements de harcèlement psychologique n'est pas corrélé avec le nombre de consultations médicales des victimes, leur absentéisme au travail et leur niveau de stress.

Par ailleurs, la résignation, l'anxiété, la dépression et le besoin d'énergie pour se motiver sont corrélés avec presque tous les agissements de harcèlement psychologique. Plus il y a d'agissements visant à empêcher l'expression, à isoler, à déconsidérer, à compromettre la situation, plus il y a de résignation, d'anxiété et de dépression de la part des victimes et plus celles-ci ont besoin d'énergie pour se motiver. Seul les agissements visant à compromettre la santé ne sont pas corrélés avec ces variables.

Tableau 14

Matrice des intercorrélations entre les variables de l'étude (N=100)

		1	2	3	4	5
1	Harc. Psy.	1				
	Empêcher l'expression					
2	Harc. Psy.	,598***	1			
	Isoler					
3	Harc. Psy.	,617***	,553***	1		
	Déconsidérer					
4	Harc. Psy.	,582***	,385***	,547***	1	
	Compromettre situation					
5	Harc. Psy.	,493***	,381***	,411***	,496***	1
	Compromettre santé					
6	Harc. Psy.	,817***	,804***	,775***	,667***	,704***
	Score global					
7	Consultation	,027	-,006	-,139	-,010	-,038
8	Besoin énergie	-,395***	-,303**	-,305**	-,249**	-,141
9	Absences	,004	,028	-,093	-,068	,064
10	Stress	-,018	,091	-,051	-,010	-,035
11	Excitation	,114	,210*	,148	,034	,041
12	Stress total	,016	,0167	,017	-,004	-,024
13	Résignation	-,391***	-,284**	-,305**	-,339**	-,077
14	Déresse psychologique	,350***	,297**	,427	,324**	,163
	Score global					
15	Déresse psychologique	,266**	,210*	,383***	,218*	,072
	Anxiété					
16	Déresse psychologique	,233*	,158	,248**	,253**	,262**
	Agressivité					
17	Déresse psychologique	,307**	,309**	,380***	,321**	,142
	Dépression					

Enfin, quelques autres résultats sont significatifs. Le score global de détresse psychologique n'est pas lié avec les agissements visant à compromettre la santé et les agissements visant à déconsidérer la victime. Et, l'excitation (stress) est corrélée avec les agissements visant à isoler la victime. Il semble donc que les agissements de harcèlement ne sont pas sans conséquence pour les victimes.

### *Discussion*

Ce chapitre présente une discussion des résultats obtenus dans le cadre de la présente recherche. Tout d'abord, les résultats de chacune des propositions de recherche sont discutés en lien avec les résultats obtenus dans d'autres études recensées. Puis, une analyse des conséquences et des retombées possibles de cette étude est présentée ainsi que les orientations envisageables pour de futures recherches. Enfin, une dernière section aborde les forces et les limites de l'étude.

### Interprétation des résultats

Cette recherche visait à élaborer un instrument de mesure qui permette de faire un diagnostic relativement au niveau de harcèlement psychologique prévalent dans un milieu de travail donné. À cet objectif général se sont greffés des objectifs plus spécifiques, soit : - de mesurer les niveaux de harcèlement psychologique en milieu de travail, - d'évaluer si certains facteurs organisationnels et individuels peuvent être identifiés comme des sources de harcèlement psychologique et – d'évaluer si les victimes de harcèlement psychologique présentent des problèmes au niveau de leur santé physique et psychologique, de leur niveau de stress et de leur résignation. Les résultats obtenus sont discutés ici.

### *Résultats concernant la mesure du harcèlement psychologique*

Au niveau des résultats obtenus nous pouvons, à prime abord, affirmer que le score moyen du groupe est relativement faible à 2,95. Cependant il est important de noter qu'il s'agit d'une moyenne pour l'ensemble des 35 questions ce qui implique qu'un individu peut obtenir des niveaux élevés pour certaines questions qui seront toutefois neutralisés par d'autres questions. Ce constat nous entraîne à relativiser les moyennes obtenues et possiblement considérer qu'un score moyen de 2,95, qui s'il donne un portrait global pour tout l'échantillon étudié, ne permet pas la prise en compte de toutes les réalités. De là l'importance de procéder à des analyses plus fines. Par ailleurs, de ce score moyen émerge une réalité : le fait d'obtenir un score supérieur à 2 signifie qu'il y a, à l'intérieur de l'entreprise, certains agissements de harcèlement psychologique. En effet, il ne faut surtout pas sous-estimer les résultats obtenus car une situation idéale devrait se situer le plus près de 1 (ne s'applique pas - jamais), ce qui n'est pas le cas ici.

De cet angle de vue, le fait d'obtenir 47 % d'individus qui ont vécu, et ce, même rarement, des agissements de harcèlement psychologique, peut révéler certains problèmes dans l'entreprise si, de surcroît, 3 % de plus d'individus considèrent vivre des comportements de harcèlement de parfois à souvent (voir figure 4.2). Bien que ce résultat de 3 % ne soit pas très élevé et se distingue ainsi de plusieurs études qui rapportent des résultats supérieurs (Au bas de l'échelle, 1998; Brun, 2004; Durand et Maheux, 2003; Leymann, 1996; Soares, 2001), il se compare toutefois avec celui obtenu par Arcand *et al.* (2001). D'ailleurs, tel qu'il a été mentionné précédemment, même avec un faible taux

de 3 %, les coûts et conséquences engendrés par le harcèlement psychologique méritent une attention afin de les limiter, voire même à les faire disparaître. Pour notre part, nous considérons que dans un optique de prévention, les individus qui expérimentent, et ce même rarement des comportements de harcèlement psychologique, doivent être aidés. Leur situation est problématique puisqu'elle comporte certains aspects qui ne la rendent pas idéale.

De plus, ces résultats peuvent ne pas surprendre lorsque l'on sait qu'en dépit du fait que la direction de l'entreprise souhaitait cette recherche, elle n'a pas voulu l'imposer à ses gestionnaires. Plusieurs d'entre eux ont refusé que leur service fasse l'objet de l'étude. Seul un gestionnaire a accepté et l'étude a été réalisée dans son service. Ici, on peut s'interroger sur les motifs des refus. Certes, le gestionnaire qui a accepté ne devait pas craindre les résultats. Et, même là on retrouve un niveau de harcèlement de 2.95. On peut s'interroger sur ce que serait le niveau pour tout l'entreprise ou encore pour certains des services dont les chefs ont refusé l'étude.

En ce qui concerne les scores obtenus en regard des différents types d'agissements, il est très intéressant de constater des résultats différents du score global et des différences notoires entre chacun des agissements. Comme nous l'avons vu dans la littérature, ces agissements attaquent 5 sphères spécifiques chez la victime soit : ses moyens de communication, ses relations sociales, sa réputation, sa situation professionnelle et finalement sa santé. Les scores obtenus en regard des agissements visant à empêcher la

victime de s'exprimer (67 % jamais, 28 % rarement et 5 % parfois), des agissements visant à déconsidérer la victime (94 % jamais, 5 % rarement et 1 % parfois) et des agissements visant à compromettre sa santé (69 % jamais, 26 % rarement, 3 % parfois et 2 % souvent) sont assez comparables au score global (50 % jamais, 47 % rarement, 2 % parfois et 1 % souvent) et révèlent relativement peu d'agissements néfastes pour les individus.

Toutefois, au niveau des agissements visant à isoler la victime, seulement 26 % des individus n'ont jamais vécu de tels agissements, ce qui implique que 74 % des personnes interrogées en ont vécu, ce qui est une proportion considérable sinon énorme. Les agissements vécus dans cette sphère réfèrent au fait de ne plus parler à la victime, ne plus se laisser adresser la parole par elle, lui attribuer un poste de travail qui l'éloigne et l'isole de ses collègues, interdire à ses collègues de lui adresser la parole et nier la présence physique de la victime. Ces résultats ne sont toutefois pas surprenants puisque selon la littérature, isoler la victime est la démarche préférée des persécuteurs car en isolant une personne, on lui enlève son support social, essentiel, en période de stress (Leymann, 1996). Enfin, notons que parce que l'entreprise étudiée est une grande entreprise, il n'est pas surprenant de constater un pourcentage élevé car ce type d'agissement serait plus toléré dans les grandes entreprises par rapport aux PME qui ne peuvent maintenir ce type de comportement très longtemps car elles ne peuvent supporter une personne improductive (ex : tablettage) (Leymann, 1996).

Au niveau des agissements visant à compromettre la situation professionnelle de la victime, les résultats obtenus sont aussi préoccupants. En effet, 57 % des personnes interrogées ont déjà vécu ce type d'agissements. Considérant que, selon les actions répertoriées par Leymann, il s'agit entre autre d'agissements visant à ne plus confier de tâche à la victime, de la priver de toute occupation et veiller à ce qu'elle ne puisse en trouver aucune par elle-même, de la contraindre à des tâches totalement inutiles et/ou absurdes, de la charger des tâches très inférieures à ses compétences, de lui confier des tâches exigeant des qualifications très supérieures à ses compétences, de manière à la discréder, etc., ce résultat peut nous amener à un questionnement à savoir si l'entreprise se préoccupe suffisamment des compétences de chacun de ses employés ? Sachant que selon la littérature, entre autre Pauchant (1996), une bonne construction identitaire professionnelle et sociale passe par une phase active de l'individu au travail, ce qui lui permet de se construire comme acteur et lui donne un statut social et une certaine valorisation. Plus que jamais, il est primordial de s'en soucier et de voir à contrer ce type d'agissements.

#### *Résultats concernant les facteurs individuels comme source de harcèlement*

La proposition de recherche sous-jacente stipulait que certains facteurs individuels peuvent être considérés comme facteurs déclencheurs du harcèlement psychologique. Ainsi, plusieurs caractéristiques, qui avaient été identifiées lors du recensement des écrits, furent testées mais aucune ne s'est révélée comme facteurs contributifs au développement de harcèlement psychologique. En effet, notre proposition de recherche fût infirmée.

Les caractéristiques comme le sexe, l'ancienneté, la scolarité et l'âge n'ont présentées aucune relation significative. Ces résultats ne sont toutefois pas surprenants puisque cette relation entre ces facteurs individuels et le harcèlement ne faisait pas l'unanimité dans la littérature. Toutefois, contrairement à ce que nous avions préalablement pensé, et en relation avec la littérature (Hirigoyen, 1998; Leclerc *et al.*, 2000), aucune relation ne fût détectée au niveau des individus appartenant à des groupes ou de croyances différentes ou encore les personnes qui présentent un trait caractéristique qui s'écarte de la norme ou de la majorité (minorité visible, handicap, religion, orientation sexuelle, etc.). Cette réponse est peut-être attribuable au fait que l'employeur a déjà fait un grand travail en mettant beaucoup d'emphase sur l'acceptation des ces individus dans le milieu de travail. Nous pouvons dès lors penser que l'intégration de ces derniers s'est effectuée adéquatement. Il serait fort intéressant de voir si ces résultats seraient la même dans un autre milieu où l'employeur n'a pas mis l'accent sur l'intégration. Et, si de tels résultats étaient notés, il faudrait admettre que les québécois sont peut-être plus tolérants que d'autres sociétés.

Un autre aspect surprenant de notre étude est le résultat obtenu en regard de la précarité d'emploi que nous avions testé via deux caractéristiques individuelles soient la détention d'un contrat à duré déterminée ou indéterminée (contrat) et le vécu d'une situation de chômage dans les derniers 6 mois (chômage). En effet, nous pensions à l'instar de nombreux chercheurs que les contraintes économiques, les taux de chômage élevés, la précarité d'emploi et l'insécurité économique sont des facteurs propices au

développement du harcèlement psychologique au travail (Chappell et Di Martino. 2000; Fournier, Filteau, Béji, Bourassa, Leclerc, 2003; Soares, 2002; Vézina et Dusseault, 2005). Nos résultats, contraires à ce qu'ont observé d'autres auteurs, peuvent être attribués au fait que les individus interrogés se sont résignés à cette précarité d'emploi et la considère comme une normalité. Rappelons d'ailleurs que le résultat obtenu à cet égard démontrait une assez forte résignation chez les répondants. Un autre élément de réponse pourrait être que les employés de cette entreprise savent très bien que leur contrat sera éventuellement reconduit ou encore qu'ils seront rappelés un peu plus tard dans l'année.

Enfin, notons qu'aucune étude des caractéristiques de l'agresseur n'a été effectuée dans cette étude. Toutefois, certains commentaires recueillis dans une question ouverte au niveau du questionnaire nous permettent de croire qu'il y aurait certaines caractéristiques chez ces derniers. Notons ici ces commentaires :

« Ce que j'appellerais les “séances d'intimidation”. Certains superviseurs font des réunions, en début de programme, pour signifier à tous leurs subalternes que ce sont eux les “boss”, et qu'il ne faut pas outrepasser la structure hiérarchique. Ils se font un plaisir de nous rappeler les règles de l'entreprise, les quotas de production, la qualité de production, etc. en mettant l'accent sur le fait que nous sommes des employés temporaires et que si on veut être rappelé ... on a intérêt à se tenir droit. Cela m'affectait au début, je prenais ça très personnel, maintenant j'en ris. Ils nous rappellent à chaque année quand même et ce ne sont pas tous les “boss” qui font ça. Je crois que ce sont

seulement ceux qui manquent de confiance en eux. Je pense à deux chefs d'équipe en particulier qui souffrent du complexe de Napoléon. »

« Ton condescendant d'un chef d'unité: sa nervosité qui se traduisait par une rigueur, une raideur vis-à-vis les émotions vécues par un subordonné. »

Bien que cette recherche ne se soit pas attardée à la question, il est intéressant de noter de tels propos qui s'apparentent davantage à un style de leadership déficient. Pour notre part, à l'instar du Comité interministériel (2001) nous pensons que compte tenu de l'impossibilité de prévoir la présence de cas pathologique, il est préférable de ne pas s'y attarder.

#### *Résultats concernant les facteurs organisationnels comme source de harcèlement*

La proposition de recherche sous-jacente à cette section stipulait que certains facteurs organisationnels peuvent être considérés comme facteurs déclencheurs du harcèlement psychologique. Afin de vérifier cette proposition de recherche, plusieurs caractéristiques organisationnelles, qui avaient été identifiées dans la littérature, furent testées. Contrairement à ce qui a été constaté pour les facteurs individuels, les résultats obtenus en regard des facteurs organisationnels sont beaucoup plus près de la littérature. En effet, plusieurs facteurs organisationnels ont été identifiés comme facteurs potentiellement déclencheurs (contributifs) du harcèlement psychologique au travail.

Notre proposition de recherche s'en trouve donc partiellement confirmée du moins à partir des variables retenues dans cette étude.

Des seize facteurs identifiés dans la théorie, seulement trois se sont avérés non significatifs tandis que les autres démontrent une relation significative à des degrés divers. Une première constatation peut dès lors être effectuée; les facteurs organisationnels ont bel et bien une influence sur les niveaux de harcèlement psychologique, tel que stipulé par plusieurs spécialistes (Jauvin, 2003; Leclerc *et al.*, 2002, Leclerc *et al.*, 2000; Leymann, 1996; Moreau, 1999; Rapport du comité interministériel sur le harcèlement psychologique au travail, 2001; Soares, 2002, 2004).

De plus, l'ensemble des résultats obtenus rejoint très bien la théorie de Leymann pour qui l'explication du harcèlement psychologique se situe essentiellement dans une perspective organisationnelle qui trouverait son origine dans un conflit non résolu. Rappelons ici que la notion de conflit non résolu est primordiale pour ce dernier car sans conflit, il n'y a pas de harcèlement psychologique. Pour Leymann, les conflits émergeraient principalement de trois principaux facteurs, soit : l'organisation du travail, la conception des tâches et le style de gestion et une défaillance dans l'un de ces trois domaines peut entraîner une situation conflictuelle qui peut dégénérer (Leymann, 1996).

Au niveau des résultats de la présente étude, six facteurs ont particulièrement attirés notre attention puisque ensemble, ils contribuent à expliquer jusqu'à 47 % de l'émergence du phénomène de harcèlement psychologique dans l'entreprise. Ces facteurs

méritent donc une attention particulière. Ces six facteurs sont : « tâches clairement définies », « tâches intéressantes », « informations clairement transmises », « menaces de congédiement », « manque de respect » et « climat de travail ».

Au niveau de la conception des tâches, pour utiliser la terminologie de Leymann, deux éléments ont fortement ressortis de notre étude, et ce en conformité avec la littérature ; la définition des tâches et leur intérêt. L'exécution de tâches peu définies ou encore ayant peu d'intérêt a effectivement été identifiée par de nombreux spécialistes comme facteurs contributeurs au développement du harcèlement psychologique au travail (Hirigoyen, 2001; Leymann, 1996). Toutefois, il est important ici de noter qu'il s'agit bien là d'une perception des individus, que l'évaluation qui en est faite est en relation avec le vécu de chacun. Nous pouvons toutefois penser que des personnes occupant des postes qui requièrent des aptitudes inférieures à leurs compétences auront probablement l'impression de faire des tâches ayant peu d'intérêt. D'ailleurs, le mépris des qualifications et compétences des personnes a été identifié comme étant un facteur propice au développement du harcèlement (Leymann, 1996).

En regard des pratiques de gestion, nous avons observé 5 variables organisationnelles afin de voir leur impact sur les niveaux de harcèlement psychologique. Les résultats observés se rapprochent de ceux décrits dans la littérature (Leymann, 1996; Soares, 2004). En effet, les variables « situation conflictuelle non réglée », « impression de ne pas être entendu », « traitement de faveur », « jeux de pouvoir » et « climat

satisfaisant » atteignent des niveaux de signification à divers degrés. À la lumière de la littérature, ces facteurs pourraient émergés soit d'une faiblesse de l'autorité hiérarchique, d'une insécurité des gestionnaires ou leur méconnaissance des difficultés du travail, d'une faiblesse en résolution de conflits ou en communication organisationnelle (Hirigoyen, 2001; Soares, 2004). Une démarche en amont de ce qui a été fait dans cette étude serait nécessaire pour identifier les sources primaires de tels facteurs. Une telle étude permettrait de mieux cibler les lacunes de l'entreprise et permettrait ultérieurement une meilleure intervention.

Dans notre étude, les normes en termes de quantité ont aussi été identifiées comme étant un facteur contributif, ce qui est en conformité avec la littérature. En effet, selon certains auteurs, l'augmentation de l'intensité du travail, de la charge de travail, des quotas de production, etc., contribuent au développement de comportements de harcèlement (Dejours, 1998; Leymann 1996; Leclerc, 2005; Soares, 2004; Vézina et Dussault, 2005).

Toutefois, les résultats obtenus en regard des restructurations organisationnelles sont pour le moins surprenants ou du moins contraires à ceux observés dans la littérature qui considère que de tels changements, s'ils sont fréquents, sont considérés comme des terreaux propices à l'émergence du harcèlement psychologique (Hirigoyen, 1998; Jauvin, 1999; Leclerc *et al.*, 2000; Moreau, 1999; Rapport du comité interministériel sur le harcèlement psychologique au travail, 2001). En effet, dans notre étude, les items

« réorganisation du département » et « tâches modifiées » n'ont pas ressorti comme étant significatifs. Cependant, comme nous n'avons pas évalué la fréquence des réorganisations, cela pourrait possiblement expliquer cette divergence. Malheureusement, il nous est impossible de statuer, n'ayant pas de données supplémentaires sur le sujet. Toutefois, la variable « changement de supérieur immédiat » s'est révélée significative ce qui peut possiblement nous indiquer que la relation humaine dans la restructuration a plus d'impact que les changements physiques (transfert d'unité par exemple) dans le développement du harcèlement psychologique. Toutefois, il s'agit là d'une interprétation qui aurait avantage à être approfondie.

*Résultats concernant les impacts du harcèlement psychologique sur la santé physique et psychologique, le stress et la résignation.*

La proposition de recherche voulant que les personnes présentant un niveau élevé de harcèlement psychologique montrent davantage de problèmes de santé physique et psychologique, davantage de stress et de résignation est partiellement confirmée.

En effet, contrairement à la littérature qui relate que les personnes qui vivent du harcèlement psychologique connaissent des problèmes de santé physique, notre étude ne démontre pas de corrélation en ce sens en dehors du fait qu'elles auraient davantage besoin d'énergie pour se motiver. Cette dernière relation avait d'ailleurs été retracée par plusieurs auteurs (Brodsky, 1976; Dagenais et Boily, 2000; Leclerc *et al*, 2005; Leymann, 1996). Cette absence de corrélation nous apparaît très surprenante car bon nombre de spécialistes la considèrent comme importante. De même, il est étonnant de voir que le

nombre de jours d'absence n'est pas corrélé avec le niveau de harcèlement ressenti. Cette relation nous apparaissait à prime abord indéniable aussi elle suscite des interrogations. Les faibles scores de harcèlement psychologique (2,95) peuvent probablement expliquer ces résultats. Peut-être faudrait-il que les individus soient véritablement harcelés de façon assez importante pour que leur santé physique soit compromise.

Au niveau de la santé psychologique, nous trouvons une corrélation entre la détresse psychologique et des niveaux élevés de harcèlement psychologique. Cette corrélation va donc dans le même sens que des études effectuées qui ont démontré que les victimes de harcèlement psychologique souffraient d'un haut niveau de détresse psychologique (Arcand *et al.*, 2001; Brodsky, 1976; Comité interministériel sur la prévention du harcèlement psychologique et le soutien aux victimes, 2003; Hirigoyen, 1998 et 2001; Leymann, 1976 ; Leclerc *et al.*, 2005; Soares, 2002, 2004).

Aussi surprenant que cela puisse paraître, le stress n'est pas corrélé avec les niveaux de harcèlement. Et pourtant, grand nombre de spécialistes le signalent (Appelberger, 1991 tiré de Tenner 2004; Comité interministériel sur la prévention du harcèlement psychologique et le soutien aux victimes, 2003; Leclerc *et al.*, 2005). Une association forte a d'ailleurs été trouvée entre l'intimidation et les symptômes déclarés de stress (Björkqvist et al 1994, Einarsen *et al.* 1998, Einarsen Raknes, Matthiesn, Hellesoy 1996, Mikkelsen & Einarsen 2001, Quine 1999 tirés de Tenner 2004). Ce résultat nous amène à

un questionnement. Encore ici, les faibles niveaux de harcèlement peuvent peut-être expliquer ce phénomène.

Enfin, bien que la littérature n'en fasse pas mention, nous avons voulu savoir s'il existait une corrélation entre un niveau élevé de harcèlement psychologique et le niveau de résignation des individus. Notre proposition de recherche sur ce sujet s'est avérée concluante. Toutefois, il serait intéressant de voir si les personnes harcelées deviennent résignées ou encore si les personnes résignées sont plus sujettes à être harcelées. Cette question demeure entière.

Enfin, force est de constater que le harcèlement psychologique a des effets négatifs graves pour les victimes. Il est donc primordial de porter intérêt au phénomène.

#### Retombées de l'étude

Bien que cette étude soit très sommaire, elle a permis de constater que les facteurs organisationnels représentent effectivement des sources de harcèlement psychologique. En ce sens, le modèle construit tient bien la route. Certains facteurs organisationnels agissent comme facteurs contributifs au développement d'agissements spécifiques qui conduisent au harcèlement. Celui-ci engendre des conséquences sur la santé psychologique et la résignation.

Certes, cette étude permet à l'entreprise de se situer par rapport à ce qui se vit dans ce département eu égard au harcèlement psychologique. Elle lui permet entre autres de cerner certains facteurs contributifs et donc d'agir à ce niveau. Comme ce sont des variables organisationnelles qui sont en jeu, la prévention doit se situer là. En effet, les variables « situation conflictuelle non réglée », « impression de ne pas être entendu », « traitement de faveur », « jeux de pouvoir » et « climat satisfaisant » atteignent des niveaux de signification à divers degrés. Il faut donc que cette entreprise travaille à aider les gestionnaires en poste afin qu'ils soient davantage capables de transiger avec leurs équipes de travail. Il semble que la prévention du harcèlement psychologique dans cette organisation passe des interventions visant à former les gestionnaires afin de les rendre plus aptes à écouter leurs travailleurs, à limiter les jeux de pouvoir, à reconnaître les difficultés du travail et enfin, à améliorer leur capacité à dénouer les conflits et les impasses.

#### Forces et limites de la présente étude

Cette étude présente des forces indéniables. La méthodologie utilisée nous a permis d'identifier des facteurs organisationnels qui sont contributifs dans l'éclosion du harcèlement. Elle a aussi permis de mettre au point un modèle de harcèlement qui semble tenir la route et qui aurait intérêt à être testé sur un plus grand échantillon. Il s'agirait d'une percée qui peut conduire à des études plus poussées sur cette problématique.

Nous avons également pu mettre au point une version préliminaire d'un instrument de mesure d'auto diagnostic axé sur les facteurs contributifs, les agissements les plus fréquents, et les niveaux de harcèlement qui peut, être davantage acceptable pour les employeurs en ce que les énoncés ne sont pas essentiellement péjoratifs (par exemple : Votre vie privée est respectée au lieu de Critiquer la vie privée). En effet, tel qu'il a été précédemment mentionné au chapitre 3, le LIPT (Leymann Inventory of Psychological Terrorization) fut modifié. Dans cette démarche de transformation, nous avons pu expérimenter le fait de rendre positif un questionnaire qui, à la source, était libellé avec des énoncés négatifs. Nous pensions qu'en modifiant la structure du questionnaire et en rendant positifs les différents agissements de Leymann, nous obtiendrions une évaluation plus juste de la situation. En fait, nous avons supposé que le fait qu'une question soit à connotation négative peut avoir pour effet d'amener le répondant à penser dans le même sens. Par exemple, si quelqu'un vous mentionne que vous semblez mal en point, il est fort probable que vous acquiesciez en cherchant ce qui ne va pas ou encore cela vous amènera à une interrogation sur votre état. En fait, on peut penser que l'orientation de la question peut introduire un biais. Il serait donc intéressant de pousser éventuellement cette avenue en comparant par exemple les résultats obtenus par le questionnaire de Leymann en comparaison avec notre questionnaire dans un même milieu. Une telle transformation de l'instrument est également susceptible de faciliter les recherches sur le sujet. Certes, nous aurions souhaité un plus grand échantillon afin de le valider.

La présente étude propose une nouvelle approche dans la gestion du harcèlement psychologique au travail qui permet aux organisations d'agir avant la survenue d'une plainte et de mettre l'accent sur les processus et les systèmes en place. L'approche proposée permet donc aux entreprises d'alimenter leur tableau de bord de la gestion du harcèlement psychologique tout en développant une culture de respect des personnes par l'identification des situations porteuses de risques potentiels. À partir du moment où certains facteurs organisationnels seraient identifiés au sein d'une unité de travail et que ces facteurs seraient en lien avec des niveaux de harcèlement, l'entreprise aurait alors en main un diagnostic de la situation et pourrait ensuite élaborer les programmes nécessaires visant à corriger la situation. Il s'agirait là de prévention à la source dans les organisations. En effet, il est contre-productif d'attendre d'avoir des plaintes pour agir. D'ailleurs, ces cas déclarés ne témoignent que d'une partie du problème.

Ainsi, le fait d'avoir travaillé avec un outil inédit ne nous permet pas de comparer notre échantillon avec d'autres populations, ce qui constitue une faiblesse pour l'étude. Toutefois, une analyse de Cronbach  $\alpha$  de 0,89 de ce nouvel outil nous permet de penser que nous sommes sur une bonne voie.

Toujours en regard de l'échantillonnage, le fait d'avoir travaillé avec un seul secteur, qui fût de surcroît ciblé par la direction, peut aussi représenter une limite. En effet, il nous est impossible de généraliser nos résultats à l'ensemble de l'entreprise puisqu'il est possible que le secteur étudié ne soit pas à l'image des autres. Ce secteur a-t-il été ciblé

pour des raisons particulières autre que l'acceptation du gestionnaire? Nous ne saurions dire.

Enfin, il faut noter qu'afin de mieux identifier les personnes victimes de harcèlement psychologique, nous aurions aimé poser directement la question aux personnes interrogées à savoir si, suite à la lecture d'une définition de ce qu'est le harcèlement psychologique, elles se considéraient comme des victimes. Malheureusement, nous avons dû renoncer à cette question, compte tenu des réserves de l'entreprise.

### *Conclusion*

En réponse à la nouvelle législation québécoise ayant pris effet en juin 2004, et qui exige des entreprises, dans son alinéa 81.19, de « prendre tous les moyens raisonnables pour prévenir le harcèlement psychologique » et, devant le constat d'un manque d'outil pour diagnostiquer les situations de harcèlement psychologique dans les entreprises, cette étude a été entreprise avec l'objectif précis de développer et valider un outil de diagnostic du harcèlement psychologique en milieu de travail. Nous pensons que pour réduire la plupart des situations de harcèlement, il importe d'agir en amont des problèmes et de mettre au jour les choix socio-économiques, les dimensions individuelles et organisationnelles qui peuvent agir comme éléments déclencheurs du harcèlement psychologique au travail.

Malheureusement, compte tenu de certaines limites méthodologiques, dont un échantillonnage restreint, il a été impossible de valider l'instrument que nous avions bâti. Nous avons donc dû modifier notre objectif initial et avons effectué un diagnostic de harcèlement psychologique dans un milieu de travail en utilisant l'outil construit, bien qu'il ne soit pas validé. À cet objectif général, se sont greffés des objectifs plus spécifiques, soit : - de mesurer les niveaux de harcèlement psychologique dans ce milieu de travail, - d'évaluer si certains facteurs organisationnels et individuels peuvent être identifiés comme des sources de harcèlement psychologique et – d'évaluer si les victimes

de harcèlement psychologique présentent des problèmes au niveau de leur santé physique et psychologique, leur niveau de stress et leur résignation.

Tous les objectifs ont été rencontrés et les résultats s'avèrent très intéressants. Au niveau de la mesure de harcèlement, un score global pour l'ensemble des répondants a été mesuré. Le niveau obtenu nous indique que la grande majorité des individus interviewés ne vivent que rarement des comportements de harcèlement psychologique. Ce résultat est somme toute assez comparable à ce qui a été retrouvé dans la littérature, voire même inférieur par rapport à plusieurs recherches.

Toutefois, dans une perspective de prévention, l'entreprise devrait tendre vers un niveau encore plus faible puisqu'il s'agit ici, optimalement, d'une tolérance zéro. D'ailleurs, en décortiquant les comportements de harcèlement en regard des cinq sphères spécifiques qui sont attaquées chez la victime soit : ses moyens de communication, ses relations sociales, sa réputation, sa situation professionnelle et finalement sa santé, les scores obtenus furent pour certains surprenants, voire même préoccupants. En effet, il a été constaté qu'un grand nombre de personnes ont connu des agissements visant à les isoler ou encore à les déconsidérer dans leur travail. Ce sont les deux principaux agissements rencontrés. Ce résultat n'est toutefois pas surprenant en regard des agissements visant à isoler la victime puisqu'il s'agit de la démarche préférée des persécuteurs et qu'elle est plus tolérée dans les grandes entreprises par rapport aux PME qui ne peuvent supporter des personnes improductives. Toutefois, les résultats obtenus en

regard des comportements visant à déconsidérer les individus dans leur travail ont grandement attiré notre attention puisque ce type d'action a des répercussions importantes sur les individus. Ces deux aspects méritent donc une attention particulière de la part de l'entreprise.

Dans cet élan de diagnostic, nous avons tenté d'identifier quels pouvaient être les facteurs déclencheurs au harcèlement psychologique. Des facteurs individuels ou organisationnels identifiés dans la littérature furent analysés. Nos résultats furent pour le moins surprenants puisque aucun facteur individuel n'est ressorti comme élément déclencheur. Pas même la précarité d'emploi qui avait été pourtant identifiée par plusieurs auteurs. Toutefois, au niveau des facteurs organisationnels, les résultats furent tout autres. En effet, les caractéristiques organisationnelles étudiées sont corrélées avec le harcèlement psychologique. Il s'agit des facteurs organisationnels suivants : « tâches clairement définies », « informations clairement transmises », « tâches intéressantes », « menaces de congédiement », « manque de respect », « climat satisfaisant », « normes de quantité », « changement de supérieur immédiat », « situation conflictuelle non résolue », « impression de ne pas être entendu », « traitement de faveur », « jeux de pouvoir » et « environnement physique ». Ces résultats nous permettent d'affirmer qu'il serait fort pertinent pour l'entreprise de porter une attention particulière au contexte organisationnel.

Au niveau des répercussions du harcèlement psychologique sur les individus, nous avons constaté un faible impact au niveau de la santé physique des victimes dans une population ayant, en général, un bilan de santé assez positif, le tout mesuré avec des indicateurs provenant de l'enquête Santé Québec. Toutefois, au niveau de la santé psychologique, nous notons un lien entre un score élevé de harcèlement et un niveau élevé de détresse psychologique et cela même si notre population présente un niveau de détresse psychologique relativement faible. Une relation a aussi été repérée au niveau de la résignation des victimes. Une grande majorité des répondants présente un degré de résignation assez élevé. Toutefois, nous avons constaté avec surprise l'absence de relation entre les scores de harcèlement et le niveau de stress. La littérature est pourtant abondante sur les liens entre ces variables.

Cette recherche a révélé d'autres points intéressants et a montré l'importance d'une analyse complète de l'organisation afin d'être en mesure de corriger à la source des éléments précurseurs de harcèlement psychologique. Le modèle de recherche proposé dans cette étude tient donc bien la route car il tient compte de ces facteurs et pousse l'utilisateur à observer plus à fond son organisation. Il tient compte de plus de l'environnement économique dans lequel se place l'action. Bien que ce dernier élément soit en dehors du contrôle des entreprises, une prise de conscience de son impact est nécessaire pour une meilleure compréhension de la situation.

Il est certain que le développement de l'outil diagnostique enclenché sera très utile pour les entreprises puisqu'il permettrait aux entreprises d'agir avant la survenue d'un évènement et ainsi de développer une culture de la prévention qui valorise l'identification d'un problème à sa source. Qui sait, serons-nous en mesure dans un avenir rapproché d'obtenir l'assentiment d'un nombre suffisant de répondants afin de poursuivre le développement de cet outil diagnostic et de le valider.

*Références*

- Alain, M. (2004). *Les us et abus dans l'application de la régression multiple en sciences humaines*, Trois-Rivières : Les éditions SMG.
- Arcand, R. et al. (2001). « Travail et santé », *Institut de la statistique du Québec (sous la direction de)*, Enquête sociale et de santé 1998, Québec, ISQ.
- Au bas de l'échelle (1998). *Contrer le harcèlement psychologique au travail : une question de dignité*, Montréal : Au bas de l'échelle.
- Aurousseau, C., & Landry, S. (1996). *Les professionnelles et professionnels aux prises avec la violence organisationnelle*, comité conjoint UQAM-CSN-FTQ des Services aux collectivités de l'UQÀM et Fédération des professionnels et professionnelles salarié(e)s et des cadres du Québec (FPPSCQ).
- Balicco, C. (2001). *Pour en finir avec le harcèlement psychologique*, Paris, Éditions d'organisation.
- Brodsky, C.M. (1976). *The Harassed Worker*. Toronto : Lexington Books.
- Brun, J.-P. (2004). Violence, harcèlement, stress et SST : d'un montage pièce par pièce à un modèle intégré de prévention. Récupéré le 20 novembre 2005 de <http://cgsst.fsa.ulaval.ca>.
- Brun, J.-P., & Plante, E. (2004). *Le harcèlement psychologique au travail au Québec*. Sondage réalisé par Léger Marketing. Récupéré le 20 novembre 2005 de <http://cgsst.fsa.ulaval.ca>.
- Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail. (2003). *La santé psychologique au travail ...de la définition du problème aux solutions*. Québec: Université Laval.
- Chappell, D. & Di Martino, V. (2000). *La violence au travail*. Genève : Publication du Bureau International du Travail.
- Comité interministériel sur le harcèlement psychologique au travail. (2001). *Rapport*, Québec : Bibliothèque Nationale du Québec, 14 mai.
- Comité interministériel sur la prévention du harcèlement psychologique et le soutien aux victimes (2003). *Une stratégie de prévention du harcèlement psychologique au travail et soutien aux victimes*. Québec : Bibliothèque Nationale du Québec.
- Crochetière, L. (1999). « Le harcèlement au travail peut-il entraîner une lésion professionnelle ». *Revue de jurisprudence*, communication présentée au mini-colloque du Barreau portant sur Le harcèlement (ou la violence au travail), Montréal.
- Damant, D., Dompierre, J. & Jauvin, N. (1997). *La violence en milieu de travail*, Centre de recherche interdisciplinaire sur la violence familiale et la violence faite aux femmes (CRI-VIFF), Université Laval, 1997.

- Dagenais, L.-F., & Boily, F. (2000). *Étude sur la dimension psychologique dans les plaintes en harcèlement au travail*, Rapport de recherche sur les plaintes résolues par la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse.
- De Gaulejac, V. (2005). *La société malade de la gestion : Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Paris : Seuil.
- Dejours, C. (1998). *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Paris : Seuil.
- Durand, C., & Maheux, H. (2003). Carrière et conditions de travail des professeur-e-s de l'Université de Montréal 2002. Vie au travail : conditions de travail, santé et sécurité, vie démocratique, climat de travail et soutien. Québec : Université de Montréal.
- Fournier, G. Filteau, O, Béji, K., Bourassa, B. , Leclerc, C. & Mazalon, E. (2002), *Diversité et complexité des situations précaires des travailleurs et travailleuses atypiques*. Québec, Université Laval, CRIEVAT.
- Gabriel, P., & Liimatainen, M.R (2000). *Mental health in the workplace: Introduction*. Genève : Bureau international du Travail, octobre.
- Hirogoyen, M-F. (1998), *Le harcèlement moral : la violence perverse au quotidien*, Paris, Syros.
- Hirogoyen, M-F. (2001). *Malaise dans le travail : harcèlement moral – démêler le vrai du faux*, Paris, Syros.
- Jauvin, N. (2003). *La violence organisationnelle : parcours conceptuel et théorique et proposition d'un modèle compréhensif intégrateur*, Équipe de recherche sur les impacts sociaux et psychologiques du travail CLSC CHSLD Haute-Ville-Des-Rivières, Québec.
- Jauvin, N., Dompierre, J., & Vézina, M. (1999). *Recension de la littérature sur la violence au travail*, Équipe de recherche RIPOST, CLSC Haute-Ville, Université Laval.
- Lebaude, A. (1997). *Le travail toujours moins ou autrement*. Paris : Le Monde-Éditions.
- Leclerc, C. (2003). « Pour une intervention institutionnelle contre la violence et le harcèlement au travail. Document de discussion ». Rapport réalisé pour l'Université Laval. Québec : Cahiers du CRIEVAT, Université Laval. <http://www.fse.ulaval.ca/crievat/html/cahiers.html>
- Leclerc, C. (2005). « Intervenir contre le harcèlement au travail : soigner et sévir ne suffisent pas ». [version électronique] *Piste*, 7(3). <http://www.pistes.uqam.ca/v7n3/articles/v7n3a4.htm>
- Leclerc, C. et Cardu, H. (2002). Précarisation du travail, violence et harcèlement psychologique. *Pratiques psychologiques*, 4,35-50.

- Leclerc, C., Leblond, B. & Roussin, C. (2000). *Les savoirs d'expérience développés dans les services aux personnes vivant de la violence psychologique au travail*. Rapport de recherche déposé au ministère du Travail, à la Commission de la Santé et de la Sécurité du travail et au ministère de la Santé et des services sociaux. Cahiers du CRIEVAT, Québec : Université Laval, Centre de recherche sur l'éducation et la vie au travail.  
<http://www.fse.ulaval.ca/crievat/html/cahiers.html>
- Leclerc, C., Sabourin, C., & Bonneau, M. (2005). La collégialité détournée : les racines organisationnelles du harcèlement psychologique dans les universités, [version électronique]. *Pistes*, 7(2), mai.  
<http://www.pistes.uqam.ca/v7n2/articles/v7n2a4.htm>.
- Legault, M.J. (2001). *Violence auprès des femmes dans les secteurs d'emploi non traditionnellement féminins et indemnisation*. Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé. [version électronique]. *Pistes*, 3(1).  
<http://www.unites.uquam.ca/pistes>
- Legault, M.J., & Dionne-Proulx, J. (2003). Problèmes de sécurité au travail. Québec : Télé-université.
- Legault, M.J. Faucher, M. (2001). « Xième symposium international de victimologie. La violence soumise à la question ». *Prévention au travail*, vol. 14, no2, p36-39.
- Lemieux, R. (2003). *Harcèlement psychologique*. Magazine Québec Science, mars.
- Le petit Robert. (2000). Paris : Le Robert
- Leymann, H. (1996). *La persécution au travail*. Paris : Seuil.
- Loi sur les normes du travail (LRQ, chapitre N-1.1). Québec : Gouvernement du Québec.
- Moreau, N. (1999). *Violence ou harcèlement psychologique au travail ? Problématique*. Québec : Ministère du Travail Direction des études et des politiques.
- Pauchant, T. et collaborateurs. (1996). *La quête du sens. Gérer nos organisations pour la santé des personnes, de nos sociétés et de la nature*, Montréal : Presses HEC.
- Poilot-Rocaboy, G. (2001). Harcèlement moral dans le travail : Analyse du concept et rôle de la Gestion des Ressources Humaines, Proposition d'article pour Allouche, J. (Éd.) *Encyclopédie des Ressources Humaines*.
- Soares, A. (2002). *Quand le travail devient indécent : Le harcèlement psychologique au travail*, Montréal :Université du Québec à Montréal.
- Soares, A. (2004). *Comme 2+2 = 5 : le harcèlement psychologique chez les ingénieur(e)s d'hydro-Québec*, Montréal : Université du Québec à Montréal.
- Statistique Canada, Enquête sur la population active, 2001.

- Tenner, I. ( 2004). *Mobbing, bulling, harcèlement – le désenchantement d'homo faber*, Mémoire de DESS inédit en Ressources humaines sous la direction du Prof. Alberto Munari. Université de Genève, Faculté de Psychologie et Sciences de l'éducation.
- Vannereau, J. (2004). Pour comprendre la contradiction entre le discours et les pratiques de Management. *Carriérologie*, vol 9, 4, 1-11.
- Vézina, M., & Dusseault, J. (2005). Au-delà de la relation « bourreau-victime » dans l'analyse d'une situation de harcèlement psychologique au travail, [version électronique] *Pistes*, 7(3), novembre.  
<http://www.pistes.uqam.ca/v7n2/articles/v7n2a4.htm>

*Appendices*

*Appendice A*  
*Articles de loi*

Les articles suivants donnent des précisions sur la définition du harcèlement, les droits du salarié, les responsabilités de l'employeur et les arrimages à faire avec les conventions collectives.

#### Art. 81.18

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.

#### Art. 81.19

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.

#### Art. 81.20

Les dispositions des articles 81.18, 81.19, 123.7, 123.15 et 123.16 sont réputées faire partie intégrante de toute convention collective, compte tenu des adaptations nécessaires. Un salarié visé par une telle convention doit exercer les recours qui y sont prévus, dans la mesure où un tel recours existe à son égard.

En tout temps avant le délibéré, une demande conjointe des parties à une telle convention peut être présentée au ministre en vue de nommer une personne pour entreprendre une médiation.

Les dispositions visées au premier alinéa sont aussi réputées faire partie des conditions de travail de tout salarié nommé en vertu de la Loi sur la fonction publique (chapitre F-3.1.1) qui n'est pas régi par une convention collective. Ce salarié doit exercer le recours en découlant devant la Commission de la fonction publique selon les règles de procédure établies conformément à cette loi. La Commission de la fonction publique exerce à cette fin les pouvoirs prévus aux articles 123.15 et 123.16 de la présente loi. Le troisième alinéa s'applique également aux membres et dirigeants d'organismes.

#### Art. 123.6

Le salarié qui croit avoir été victime de harcèlement psychologique peut adresser, par écrit, une plainte à la Commission. Une telle plainte peut aussi être adressée, pour le compte d'un ou de plusieurs salariés qui y consentent par écrit, par un organisme sans but lucratif de défense des droits des salariés.

#### Art. 123.7

Toute plainte relative à une conduite de harcèlement psychologique doit être déposée dans les 90 jours de la dernière manifestation de cette conduite.

#### Art. 123.8

Sur réception d'une plainte, la Commission fait enquête avec diligence.

Les articles 103 à 110 s'appliquent à cette enquête, compte tenu des adaptations nécessaires.

#### Art. 123.9

En cas de refus de la Commission de donner suite à la plainte, le salarié ou, le cas échéant, l'organisme, sur consentement écrit du salarié, peut, dans les 30 jours de la décision rendue en application de l'article 107 ou, le cas échéant, de l'article 107.1, demander par écrit à la Commission de déferer sa plainte à la Commission des relations du travail.

#### Art. 123.10

La Commission peut en tout temps, au cours de l'enquête et avec l'accord des parties, demander au ministre de nommer une personne pour entreprendre avec elles une médiation. La Commission peut, sur demande du salarié, l'assister et le conseiller pendant la médiation.

#### Art. 123.11

Si le salarié est encore lié à l'employeur par un contrat de travail, il est réputé au travail pendant les séances de médiation.

#### Art. 123.12

À la fin de l'enquête, si aucun règlement n'intervient entre les parties concernées et si la Commission accepte de donner suite à la plainte, elle la défère sans délai à la Commission des relations du travail.

#### Art. 123.13

La Commission des normes du travail peut, dans une instance relative à la présente section, représenter un salarié devant la Commission des relations du travail.

#### Art. 123.14

Les dispositions du Code du travail (chapitre C-27) relatives à la Commission des relations du travail, à ses commissaires, à leurs décisions et à l'exercice de leur compétence, de même que l'article 100.12 de ce code s'appliquent, compte tenu des adaptations nécessaires, à l'exception des articles 15 à 19.

#### Art. 123.15

Si la Commission des relations du travail juge que le salarié a été victime de harcèlement psychologique et que l'employeur a fait défaut de respecter ses obligations prévues à l'article 81.19, elle peut rendre toute décision qui lui paraît juste et raisonnable, compte tenu de toutes les circonstances de l'affaire, notamment :

1. ordonner à l'employeur de réintégrer le salarié;
2. ordonner à l'employeur de payer au salarié une indemnité jusqu'à un maximum équivalant au salaire perdu;
3. ordonner à l'employeur de prendre les moyens raisonnables pour faire cesser le harcèlement;
4. ordonner à l'employeur de verser au salarié des dommages et intérêts punitifs et moraux;
5. ordonner à l'employeur de verser au salarié une indemnité pour perte d'emploi;
6. ordonner à l'employeur de financer le soutien psychologique requis par le salarié, pour une période raisonnable qu'elle détermine;
7. ordonner la modification du dossier disciplinaire du salarié victime de harcèlement psychologique.

#### Art. 123.16

Les paragraphes 2<sup>o</sup>, 4<sup>o</sup> et 6<sup>o</sup> de l'article 123.15 ne s'appliquent pas pour une période au cours de laquelle le salarié est victime d'une lésion professionnelle, au sens de la Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles (chapitre A-3.001), qui résulte du harcèlement psychologique.

Lorsque la Commission des relations du travail estime probable, en application de l'article 123.15, que le harcèlement psychologique ait entraîné chez le salarié une lésion professionnelle, elle réserve sa décision au regard des paragraphes 2<sup>o</sup>, 4<sup>o</sup> et 6<sup>o</sup>.

*Appendice B*  
*Questionnaire*

Ce questionnaire s'inscrit dans le cadre de deux projets de MBA supervisés par la professeure Jacqueline Dionne-Proulx, de l'Université du Québec à Trois-Rivières. Les objectifs poursuivis sont d'une part d'alimenter la connaissance des conflits émergents au travail, et d'autre part, de développer un outil diagnostic qui permettrait aux entreprises d'agir avant la survenue d'un évènement conflictuel. Vous faites partie des personnes retenues pour répondre au présent questionnaire.

Pour mener à bien cette recherche, il est important d'avoir un fort taux de questionnaires complétés. De même, il est d'une importance primordiale pour le succès de cette étude de pouvoir compter sur des données complètes. C'est pourquoi nous vous invitons à répondre à toutes les questions en prenant soin de bien lire toutes les consignes au début de chacune des sections. Il ne s'agit pas d'un test, il n'y a donc pas de bonnes, ni de mauvaises réponses. C'est souvent la première idée qui vous vient à l'esprit qui correspond le mieux à ce que vous ressentez. Toutefois, vous avez le droit de ne pas répondre à une question ou de compléter partiellement le questionnaire.

La confidentialité de vos réponses est assurée, vous n'avez pas à inscrire votre nom. Nous vous invitons à utiliser l'enveloppe de retour qui accompagne l'envoi, de bien la sceller avec le questionnaire complété et de la mettre dans le contenant prévu à cet effet devant le bureau de Mme X d'ici le 14 octobre 2005.

Les données recueillies seront traitées de façon confidentielle et dépersonnalisée. Les chefs d'équipe n'auront pas accès aux questionnaires complétés. Seuls les chercheurs (étudiantes et professeure en supervision) y auront accès. Il n'y a aucun moyen pour nous d'identifier les répondants. Les résultats ne serviront qu'à des fins de recherche et les rapports de recherche ne feront rapport que de données dépersonnalisées, soit des résultats de groupe.

Si vous désirez obtenir plus d'informations sur ces recherches vous pouvez communiquer avec Diane Delage.

Merci de votre collaboration qui nous est très précieuse,

Diane Delage , Université du Québec à Trois-Rivières

---

*Cette recherche est approuvée par le comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Trois-Rivières et un certificat portant le numéro CER-05-102-07.03/.04 a été émis le 29 septembre 2005. Pour toute question ou plainte d'ordre éthique concernant cette recherche, vous devez communiquer avec la secrétaire du comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Trois-Rivières, M<sup>me</sup> Fabiola Gagnon, par téléphone (819) 376-5011 poste 2136 ou par courrier électronique Fabiola.Gagnon@uqtr.ca.*

*Partie 1*

Lisez attentivement chaque phrase et cochez le numéro de l'échelle qui reflète votre situation. Il est important de noter que chaque question a sa propre échelle.

1. Vous êtes titulaire d'un contrat :	À durée déterminée	1 <input type="checkbox"/>
	À durée indéterminée	2 <input type="checkbox"/>
	Intérimaire	3 <input type="checkbox"/>
	En stage de formation	4 <input type="checkbox"/>
2. Avez-vous connu dernièrement (12 derniers mois) une période de chômage?	Oui	1 <input type="checkbox"/>
	Non	2 <input type="checkbox"/>
3. Scolarité complétée :	Secondaire	1 <input type="checkbox"/>
	Collégiale	2 <input type="checkbox"/>
	Universitaire	3 <input type="checkbox"/>
4. Ancienneté dans votre entreprise (années) ::	0-5	1 <input type="checkbox"/>
	6-10	2 <input type="checkbox"/>
	11-15	3 <input type="checkbox"/>
	16 & +	4 <input type="checkbox"/>
5. Sexe :	Masculin	1 <input type="checkbox"/>
	Féminin	2 <input type="checkbox"/>
6. État civil :	Avec conjoint	1 <input type="checkbox"/>
	Sans conjoint	2 <input type="checkbox"/>
7. Votre groupe d'âge	18-30	1 <input type="checkbox"/>
	31-40	2 <input type="checkbox"/>
	41-50	3 <input type="checkbox"/>
	50 & +	4 <input type="checkbox"/>
8. Avez-vous des enfants de moins de 18 ans?	Non	1 <input type="checkbox"/>
	Oui, 1 enfant	2 <input type="checkbox"/>
	Oui, 2 enfants	3 <input type="checkbox"/>
	Oui, 3 enfants et plus	4 <input type="checkbox"/>
9. Appartenez-vous à une minorité visible?	Oui	1 <input type="checkbox"/>
	Non	2 <input type="checkbox"/>
10. Souffrez-vous d'un handicap physique?	Oui	1 <input type="checkbox"/>
	Non	2 <input type="checkbox"/>
11. Considérez-vous avoir des convictions politiques ou religieuses qui diffèrent de celles de vos confrères de travail?	Oui	1 <input type="checkbox"/>
	Non	2 <input type="checkbox"/>
12. Votre orientation sexuelle diffère-t-elle de celle de vos collègues?	Oui	1 <input type="checkbox"/>
	Non	2 <input type="checkbox"/>

13. Avez-vous eu recours, dans les 6 derniers mois, à une des dispositions relatives à la conciliation travail- famille suivantes ? Si oui, indiquez laquelle. Plusieurs réponses peuvent être possibles.	Non	0 <input type="checkbox"/>
	Oui,	
	- congé maternité	1 <input type="checkbox"/>
	- réaffectation maternité	2 <input type="checkbox"/>
	- congé parental	3 <input type="checkbox"/>
	- congé non payé, soins ou éducation d'enfant	4 <input type="checkbox"/>
	- congé non payé, soins longue durée parent	5 <input type="checkbox"/>
	- congé de mariage	6 <input type="checkbox"/>
	- congé pour obligation familiale	7 <input type="checkbox"/>
	- congé réinstallation de l'époux (se)	8 <input type="checkbox"/>
	- congé de préretraite	9 <input type="checkbox"/>
14. Combien de jours d'absence, selon vous avez-vous pris dans les six derniers mois pour obligations familiales?	Aucun	1 <input type="checkbox"/>
	1 à 2 jours	2 <input type="checkbox"/>
	3 à 4 jours	3 <input type="checkbox"/>
	5 jours et plus	4 <input type="checkbox"/>
15. En moyenne, combien d'heures /semaine (au total) consacrez-vous aux activités suivantes : préparation des repas, corvées ménagères, entretien extérieur, soin des enfants et aux emplettes?	Moins de 15 heures	1 <input type="checkbox"/>
	16 à 25 heures	2 <input type="checkbox"/>
	26 à 35 heures	3 <input type="checkbox"/>
	36 heures et plus	4 <input type="checkbox"/>
16. En moyenne, combien d'heures /semaine (au total) faites-vous dans le cadre de votre emploi rémunéré?	1-15 heures	1 <input type="checkbox"/>
	16 – 22,5 heures	2 <input type="checkbox"/>
	23 – 28 heures	3 <input type="checkbox"/>
	29 – 37,5 heures	4 <input type="checkbox"/>
	38 heures et plus	5 <input type="checkbox"/>
17. Adhérez-vous à l'horaire flexible?	Oui	1 <input type="checkbox"/>
	Non	2 <input type="checkbox"/>
18. Vous arrive-t-il de déroger à votre horaire de travail habituel en raison d'obligations familiales?	Oui	1 <input type="checkbox"/>
	Non	2 <input type="checkbox"/>

## Partie 2

Lisez attentivement chaque phrase et indiquez le numéro de l'échelle qui reflète le mieux votre situation depuis les derniers six mois. N'hésitez pas à utiliser tous les numéros de l'échelle (p. ex., n°s 2, 3, 5, ou 6). L'échelle est définie de 1 à 7 comme ci-dessous.

N.B. Gardez en mémoire que ces questions concernent votre milieu de travail et non votre vie privée.

1	2	3	4	5	6	7	Très souvent
<i>Ne s'applique pas</i>	<i>Jamais</i>						
19. Vos tâches de travail sont clairement définies							
20. Des informations nécessaires au bon rendement de votre travail vous sont clairement transmises							
21. Dans l'ensemble, les tâches que vous réalisez vous intéressent							
22. Vous avez l'impression de recevoir des ordres contradictoires de la part de différentes personnes							
23. Vous considérez que les normes de quantité de travail exigées sont réalistes							
24. Vous avez changé de supérieur immédiat							
25. Vous avez connu une réorganisation dans votre département							
26. Vos tâches ont été modifiées							
27. Vous avez été menacé de congédiement							
28. Vous avez vécu une situation conflictuelle qui n'est pas encore réglée							
29. Lors de ce conflit, vous avez eu l'impression de ne pas être entendu par les gens de votre milieu de travail							
30. Certaines personnes bénéficient d'un traitement de faveur par rapport à vous							
31. Dans votre équipe de travail, il existe des jeux de pouvoir							
32. Les gens qui vous entourent au travail se manquent de respect entre eux (sacres, injures)							
33. Le climat (ambiance) de travail est très satisfaisant							
34. Votre environnement physique de travail est adéquat							
35. Vous avez exercé un recours syndical							
36. Vous avez la possibilité d'exprimer vos opinions							
37. Votre droit de parole est respecté							
38. Le ton utilisé pour vous parler est adéquat							
39. Le travail que vous faites est apprécié							
40. Votre vie privée est respectée							
41. Vous recevez des menaces verbales							
42. Vous recevez des menaces écrites							
43. On évite le contact visuel avec vous							
44. Votre présence au travail est appréciée							

<i>1</i> <i>Ne s'applique pas</i>	<i>2</i> <i>Jamais</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i> <i>Très souvent</i>
45. On respecte votre intégrité psychologique						<input type="checkbox"/>
46. Vous êtes à l'aise pour adresser la parole à vos collègues de travail						<input type="checkbox"/>
47. Votre poste de travail est isolé par rapport à vos collègues						<input type="checkbox"/>
48. Votre entourage de travail vous adresse régulièrement la parole						<input type="checkbox"/>
49. Votre présence au sein de l'équipe est valorisée						<input type="checkbox"/>
50. Des rumeurs circulent à votre sujet						<input type="checkbox"/>
51. Vous êtes respectés en présence de d'autres personnes						<input type="checkbox"/>
52. Votre santé mentale fait l'objet de discussions dans l'équipe						<input type="checkbox"/>
53. On vous suggère de consulter un professionnel de la santé mentale						<input type="checkbox"/>
54. Votre handicap est accepté par votre entourage de travail						<input type="checkbox"/>
55. Votre gestuel est caricaturé négativement						<input type="checkbox"/>
56. Vos convictions politiques et religieuses sont respectées						<input type="checkbox"/>
57. Votre origine et votre nationalité sont respectées						<input type="checkbox"/>
58. Votre travail est humiliant						<input type="checkbox"/>
59. Votre travail est évalué de façon juste et équitable						<input type="checkbox"/>
60. Votre jugement est valorisé						<input type="checkbox"/>
61. Des termes obscènes ou dégradants sont utilisés à votre égard						<input type="checkbox"/>
62. Vous êtes harcelé sexuellement (sur les lieux de travail)						<input type="checkbox"/>
63. On ne vous attribue plus de tâches						<input type="checkbox"/>
64. On veille à ce que vous ne manquiez pas de travail						<input type="checkbox"/>
65. Les tâches que vous exécutez sont utiles à l'entreprise						<input type="checkbox"/>
66. Les tâches que vous exécutez correspondent à vos qualifications						<input type="checkbox"/>
67. Votre espace de travail est respecté						<input type="checkbox"/>
68. Vous êtes débordé par le travail qui vous incombe						<input type="checkbox"/>
69. Les tâches que vous exécutez sont sécuritaires et sans danger						<input type="checkbox"/>
70. On respecte votre intégrité physique						<input type="checkbox"/>

Pour la prochaine question, veuillez cocher la réponse qui correspond le mieux à votre situation. Il est important de noter que vous devez répondre en vous référant à des conduites récentes, soit au cours des six derniers mois.

71. De qui provenaient principalement les gestes, paroles comportements répétitifs survenus au cours de cette période?

- |                        |                            |
|------------------------|----------------------------|
| Supérieur hiérarchique | 1 <input type="checkbox"/> |
| Collègue               | 2 <input type="checkbox"/> |
| Plusieurs collègues    | 3 <input type="checkbox"/> |
| Subordonné             | 4 <input type="checkbox"/> |
| Non applicable         | 5 <input type="checkbox"/> |

72. Avez-vous subi d'autres gestes, paroles ou comportements, outre ceux précédemment énoncés, qui vous ont affectés physiquement, moralement ou psychologiquement. Spécifiez

---

---

---

*Partie 3*

Pour les prochaines questions, veuillez cocher la réponse qui convient le mieux à votre situation. Il est important de noter que chaque question a sa propre échelle.

73. Combien de fois avez-vous dû consulter votre médecin au cours des douze derniers mois?

- |                |                            |
|----------------|----------------------------|
| Jamais         | 1 <input type="checkbox"/> |
| 1 fois         | 2 <input type="checkbox"/> |
| 2 à 3 fois     | 3 <input type="checkbox"/> |
| 4 fois et plus | 4 <input type="checkbox"/> |

74. Actuellement, comment qualifiez-vous votre état de santé?

- |           |                            |
|-----------|----------------------------|
| Mauvais   | 1 <input type="checkbox"/> |
| Médiocre  | 2 <input type="checkbox"/> |
| Bon       | 3 <input type="checkbox"/> |
| Excellent | 4 <input type="checkbox"/> |

75. Comparativement à d'autres personnes de votre âge, diriez-vous que votre état de santé est en général...

- |          |                            |
|----------|----------------------------|
| Pire     | 1 <input type="checkbox"/> |
| Pareil   | 2 <input type="checkbox"/> |
| Meilleur | 3 <input type="checkbox"/> |

76. Avez-vous l'impression que, dans votre travail, il vous faut fournir beaucoup d'énergie pour arriver à vous motiver?

- |             |                            |
|-------------|----------------------------|
| Pas du tout | 1 <input type="checkbox"/> |
| Très peu    | 2 <input type="checkbox"/> |
| Peu         | 3 <input type="checkbox"/> |
| Assez       | 4 <input type="checkbox"/> |
| Beaucoup    | 5 <input type="checkbox"/> |

77. Au cours des douze derniers mois, combien de jours ouvrables avez-vous dû vous absenter de votre travail pour diverses raisons?

- |               |                            |
|---------------|----------------------------|
| Aucun         | 1 <input type="checkbox"/> |
| 1 à 2 jours   | 2 <input type="checkbox"/> |
| 3 à 5 jours   | 3 <input type="checkbox"/> |
| 6 à 9 jours   | 4 <input type="checkbox"/> |
| 10 à 15 jours | 5 <input type="checkbox"/> |
| 16 à 20 jours | 6 <input type="checkbox"/> |
| 21 ou plus    | 7 <input type="checkbox"/> |

*Partie 3(suite)*

Lisez attentivement chaque phrase et indiquez le numéro de l'échelle qui reflète le mieux comment vous vous sentez depuis les derniers six mois. N'hésitez pas à utiliser tous les numéros de l'échelle (ex. no 2, 3, 5, ou 6). L'échelle est définie de la manière suivante :

1	2	3	4	5	6	7	Très souvent
Jamais							
78.	Vous êtes-vous senti(e) ralenti(e) ou avez-vous manqué d'énergie?						<input type="checkbox"/>
79.	Avez-vous eu des étourdissements ou l'impression que vous alliez vous évanouir?						<input type="checkbox"/>
80.	Avez-vous senti que votre cœur battait vite ou fort, sans avoir fait d'effort physique?						<input type="checkbox"/>
81.	Avez-vous eu des difficultés à vous concentrer?						<input type="checkbox"/>
82.	Vous êtes-vous senti(e) désespéré(e) en pensant à l'avenir?						<input type="checkbox"/>
83.	Vous êtes-vous senti(e) seul(e)?						<input type="checkbox"/>
84.	Avez-vous eu des blancs de mémoire?						<input type="checkbox"/>
85.	Avez-vous perdu intérêt ou plaisir dans votre vie sexuelle?						<input type="checkbox"/>
86.	Avez-vous transpiré sans avoir travaillé fort ou avoir eu trop chaud?						<input type="checkbox"/>
87.	Vous êtes-vous senti(e) découragé(e) ou avez-vous eu les bleus?						<input type="checkbox"/>
88.	Vous êtes-vous senti(e) tendu(e) ou sous pression?						<input type="checkbox"/>
89.	Vous êtes-vous mis(e) en colère contre quelqu'un ou quelque chose?						<input type="checkbox"/>
90.	Avez-vous eu l'estomac dérangé ou senti des brûlements d'estomac?						<input type="checkbox"/>
91.	Vous êtes-vous senti(e) ennuyé(e) ou peu intéressé(e) par les choses?						<input type="checkbox"/>
92.	Avez-vous remarqué que vos mains tremblaient?						<input type="checkbox"/>
93.	Avez-vous ressenti des peurs ou des craintes?						<input type="checkbox"/>
94.	Avez-vous eu des difficultés à vous souvenir des choses?						<input type="checkbox"/>
95.	Avez-vous eu des difficultés à vous endormir ou à rester endormi(e)?						<input type="checkbox"/>
96.	Avez-vous pleuré facilement ou vous êtes-vous senti(e) sur le point de pleurer?						<input type="checkbox"/>
97.	Avez-vous eu de la difficulté à reprendre votre souffle?						<input type="checkbox"/>
98.	Avez-vous manqué d'appétit?						<input type="checkbox"/>
99.	Avez-vous dû éviter des endroits, des activités ou des choses parce que cela vous faisait peur?						<input type="checkbox"/>
100.	Vous êtes-vous senti(e) nerveux(se) ou agité(e) intérieurement?						<input type="checkbox"/>
101.	Avez-vous pensé que vous pourriez mettre fin à vos jours?						<input type="checkbox"/>
102.	Avez-vous eu envie de critiquer les autres?						<input type="checkbox"/>
103.	Vous êtes-vous senti(e) facilement contrarié(e) ou irritable?						<input type="checkbox"/>
104.	Vous êtes-vous fâché(e) pour des choses sans importance?						<input type="checkbox"/>
105.	Avez-vous eu des difficultés à prendre des décisions?						<input type="checkbox"/>
106.	Avez-vous eu des tensions ou des raideurs dans votre cou, votre dos ou d'autres muscles?						<input type="checkbox"/>

*Partie 4*

Lisez attentivement chaque énoncé et indiquez le numéro de l'échelle qui convient le mieux à votre situation actuelle. N'hésitez pas à utiliser tous les numéros de l'échelle (p. ex., n<sup>os</sup> 2, 3, 5, ou 6). L'échelle est définie de la manière suivante :

<b>1</b> Fortement en désaccord	<b>2</b> Passablement en désaccord	<b>3</b> Faiblement en désaccord	<b>4</b> Ni d'accord ni en désaccord	<b>5</b> Faiblement d'accord	<b>6</b> Passablement d'accord	<b>7</b> Fortement d'accord
<p>107. Je suis prêt(e) à faire des efforts largement au-delà de la norme attendue afin d'assurer le franc succès de l'Agence <input type="checkbox"/></p> <p>108. Je fais valoir à mes amis que cet organisme est un merveilleux endroit de travail <input type="checkbox"/></p> <p>109. Je ne ressens aucune loyauté envers l'Agence <input type="checkbox"/></p> <p>110. J'accepterais n'importe quelle affectation afin de conserver mon emploi au sein de l'Agence <input type="checkbox"/></p> <p>111. Je reconnaissais mes propres valeurs parmi celles promues par l'Agence <input type="checkbox"/></p> <p>112. Je suis fier(e) de parler de mon association avec cet organisme <input type="checkbox"/></p> <p>113. Je pourrais aussi bien travailler ailleurs, pourvu que les tâches soient semblables <input type="checkbox"/></p> <p>114. L'Agence m'inspire le désir d'un bon rendement <input type="checkbox"/></p> <p>115. Il ne faudrait qu'un changement insignifiant dans les circonstances actuelles pour que je quitte l'Agence <input type="checkbox"/></p> <p>116. Bien que j'aie considéré d'autres employeurs, je suis extrêmement heureux d'avoir opté pour l'Agence <input type="checkbox"/></p> <p>117. L'avenir ne me réserve pas grand chose si je demeure avec cet organisme <input type="checkbox"/></p> <p>118. Je me vois souvent en désaccord avec l'Agence en ce qui a trait à ses politiques relatives à la main-d'œuvre <input type="checkbox"/></p> <p>119. Le destin de l'Agence m'importe beaucoup <input type="checkbox"/></p> <p>120. D'après moi, celui-ci est le meilleur organisme pour lequel je peux travailler <input type="checkbox"/></p> <p>121. Ma décision de travailler pour l'Agence représente définitivement une erreur grave de ma part <input type="checkbox"/></p>						

Questionnaire de Mowday, Steers et Porter (1979)

*Partie 5*

Ce questionnaire consiste en une série d'énoncés. Lisez chaque énoncé et indiquez si cela s'applique à vous (vrai) ou ne s'applique pas à vous (faux). Si un énoncé est vrai ou plutôt vrai pour vous, cochez la case correspondant au vrai. Si au contraire, l'énoncé ne s'applique pas à vous, cochez la case correspondant à faux.

122. Ma vie quotidienne est remplie de choses que je trouve intéressantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
123. La plupart du temps, j'aimerais mieux demeurer assis(e) et rêvasser plutôt que faire n'importe quelle autre chose	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
124. Je sens que j'abandonne rapidement lorsque les choses vont mal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
125. Je trouve parfois cela difficile de défendre mes droits, mes idées, car je suis très gêné(e).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
126. Je perds facilement dans une discussion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
127. J'ai parfois eu l'impression que les difficultés s'accumulaient tellement que je ne pouvais plus les résoudre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
128. C'est rêver en couleurs que de croire qu'une personne peut vraiment influencer ce qui se passe dans la société en général	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
129. Mes plans ont souvent semblé contenir tant de difficultés que j'ai eu à les abandonner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
130. Je suis heureux(se) la plupart du temps	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
131. Je prends habituellement une part active dans les soirées de divertissement.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
132. J'ai plusieurs fois abandonné une chose parce que je croyais ne pas avoir assez d'habiletés pour la faire	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
133. Je me sens parfois inutile	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
134. J'ai sûrement eu plus que ma part de soucis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
135. Même quand je suis avec d'autres personnes, je me sens seul(e) la plupart du temps	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
136. La vie est un effort pour moi la plupart du temps.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
137. Les choses allant comme elles vont, il est très difficile de conserver l'espoir d'obtenir ou de changer quoi que ce soit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
138. Je suis parfois très découragé(e)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
139. J'ai de la difficulté à commencer à faire les choses	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
140. Dans un groupe de personnes, je ne serais pas embarrassé(e) d'être interpellé(e) pour débuter une discussion ou pour donner mon opinion sur un sujet que je connais bien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
141. J'ai tendance à abandonner facilement face à un problème difficile	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Partie 6

Les adjectifs et les descriptions ci-dessous servent à décrire différentes humeurs et états du moment présent. Si le mot ou l'adjectif décrit définitivement votre humeur, encernez le double plus (++) . Si le mot décrit plus ou moins votre humeur, encernez le plus (+). Si vous ne comprenez pas le mot, ou si vous ne pouvez pas décider s'il décrit ou non votre humeur, encernez le point d'interrogation (?). Si le mot ne décrit pas votre humeur, encernez le moins (-). Ce sont vos premières réactions qui sont les plus fiables dans ce genre de questions. Ne perdez donc pas de temps à réfléchir à chaque mot.

1. Tendu(e)	++	+	?	-	16. Fatigué(e)	++	+	?	-
2. Relaxé(e)	++	+	?	-	17. Oisif(ve)	++	+	?	-
3. Reposé(e)	++	+	?	-	18. Préoccupé(e)	++	+	?	-
4. Actif(ve)	++	+	?	-	19. Alerte	++	+	?	-
5. Craintif(ve)	++	+	?	-	20. Animé(e)	++	+	?	-
6. Inquiet(e)	++	+	?	-	21. Bonne humeur	++	+	?	-
7. Energique	++	+	?	-	22. Satisfait(e)	++	+	?	-
8. Endormi(e)	++	+	?	-	23. Excité(e)	++	+	?	-
9. Ennuyé(e)	++	+	?	-	24. Paresseux(se)	++	+	?	-
10. Mal à l'aise	++	+	?	-	25. Aimable	++	+	?	-
11. Abattu(e)	++	+	?	-	26. Engourdi(e)	++	+	?	-
12. Nerveux(se)	++	+	?	-	27. Rassuré(e)	++	+	?	-
13. Angoissé(e)	++	+	?	-	28. Tranquille	++	+	?	-
14. Vigoureux(se)	++	+	?	-	29. Stimulé(e)	++	+	?	-
15. Calme	++	+	?	-	30. Activé(e)	++	+	?	-

© Mackay et Cox, 1987. Traduit de l'anglais par Michel Alain, Ph. D.