

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

ESSAI DE 3^e CYCLE PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DU DOCTORAT EN PSYCHOLOGIE
(PROFIL INTERVENTION)

PAR
PERRINE GENDRE

LE HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE DANS LE SECTEUR PUBLIC :
APPLICATION DU MODÈLE DE LA PSYCHODYNAMIQUE DU TRAVAIL

OCTOBRE 2010

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.

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

DOCTORAT EN PSYCHOLOGIE (D.PS.)

Programme offert par l'Université du QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

LE HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE DANS LE SECTEUR PUBLIC :
APPLICATION DU MODÈLE DE LA PSYCHODYNAMIQUE DU TRAVAIL

PAR

PERRINE GENDRE

JULIE LEFEBVRE, directeur de recherche

Université du Québec à Trois-Rivières

DANIELA WIETHAEUPER, évaluateur à l'interne

Université du Québec à Trois-Rivières

MARIE PAPINEAU, évaluateur externe

Université de Sherbrooke

Sommaire

Cet essai doctoral se présente sous la forme d'une recension d'écrits suivi de l'application du modèle de la psychodynamique du travail concernant le harcèlement psychologique au travail dans le secteur public. Cet essai a pour objectif principal de démontrer la pertinence de cette théorie et de l'appliquer pour expliquer les sources du harcèlement psychologique chez ces travailleurs. La question de cet essai est que les facteurs qui prédisposent à l'émergence du harcèlement psychologique au travail, dans le secteur public, peuvent s'expliquer par la psychodynamique du travail. Plus précisément, l'analyse est faite entre les trois prémisses théoriques de la psychodynamique du travail (accomplissement, autonomie, reconnaissance) et le modèle de la bureaucratie mécaniste. Cet essai démontre que l'organisation bureaucratique mécaniste laisse très peu de place à l'autonomie, à la reconnaissance et à l'accomplissement au travail. Ces facteurs indiquent qu'il est possible d'affirmer que l'organisation bureaucratique constitue un terrain propice à l'émergence du harcèlement psychologique. Des réflexions cliniques complètent ce travail.

Table des matières

Sommaire	ii
Remerciements	v
Introduction	1
Problématique.....	4
Définition du harcèlement psychologique	5
L'ampleur du problème	7
Recension des écrits	8
Le harcèlement psychologique, un phénomène ancien	9
Facteurs contributifs au développement du harcèlement psychologique	10
Niveau micro : les facteurs de nature individuelle	10
Niveau méso : les facteurs de nature interactionnelle	11
Niveau macro : les facteurs de nature organisationnelle et sociale.....	11
Le harcèlement psychologique dans le secteur public.....	13
Réflexion sur le stress et la surcharge de travail comme sources importantes	15
Le stress.....	15
La surcharge de travail	18
Le modèle de la bureaucratie mécaniste	22
Les caractéristiques et les dysfonctions du système bureaucratique	24
Les règles impersonnelles	24
La centralisation des décisions.....	25
L'isolement de chaque catégorie hiérarchique et la pression du groupe sur l'individu	25

Le développement de relations de pouvoir parallèle.....	26
L'approche psychodynamique du travail	27
Concepts théoriques.....	29
Le travail	29
La santé et la normalité	30
L'identité comme armature de la santé mentale au travail.....	30
Les stratégies défensives	31
Prémises théoriques.....	32
Le sujet en quête d'accomplissement.....	32
Le travail qui dépasse la prescription - autonomie.....	34
Le nécessaire jugement de l'autre - reconnaissance.....	36
Objectifs de l'essai et choix de l'approche retenue.....	39
Application du modèle de la psychodynamique du travail pour expliquer le harcèlement psychologique dans le secteur public	43
Analyse des trois prémisses théoriques	44
Accomplissement	44
Le travail qui dépasse la prescription.....	48
Contrôle	48
Autonomie	49
Jugement de l'autre - reconnaissance.....	51
Pistes de réflexion appliquées.....	54
Conclusion.....	58
Références	61

Remerciements

Je tiens à remercier deux personnes qui, sans elles, ce travail n'aurait pas été le même. Tout d'abord, je tiens à remercier ma directrice d'essai, Mme Julie Lefebvre, pour son efficacité, pour son souci du travail bien fait, pour ses compétences professionnelles et pour ses judicieux conseils. Je tiens à la remercier, non seulement pour son savoir-faire mais également pour son savoir-être. Je tiens aussi à remercier une personne qui m'a toujours encouragée et qui a toujours cru en moi et en mes capacités. Je tiens donc à remercier ma mère, Mme Sylvie Gendre, pour ses corrections grammaticales, pour ses conseils de rédaction et pour m'avoir motivée à rédiger ce travail. Merci donc à ces deux femmes qui m'ont permis de réaliser ce travail avec plaisir.

Introduction

Depuis quelques années, on entend de plus en plus parler du harcèlement psychologique au travail, un phénomène vécu par environ un travailleur sur dix (Genest, Leclerc & Maranda, 2005). Cet intérêt s'est concrétisé par le développement d'un corpus de connaissances et de théories qui permettent une meilleure compréhension de ce phénomène (Alderson & al., 2006; Dejours, 1998, 2007; Hirigoyen, 1998, 2001; Leymann, 1998; Soares, 2002, 2004). Bien que tous les secteurs d'activité soient touchés, les fonctionnaires seraient davantage harcelés psychologiquement que les salariés du secteur privé (Bourgeois, 2003). Cependant, l'absence d'étude globale traitant de façon spécifique du harcèlement psychologique dans la fonction publique a été dénoncée à plusieurs reprises (Ravisy, 2007). Dans cet essai, l'accent est mis sur la compréhension de ce phénomène grâce à l'analyse des spécificités organisationnelles et à la détermination des sources et des conditions qui favorisent le harcèlement psychologique au sein de la fonction publique et des sociétés d'état québécoises.

Les facteurs qui prédisposent à l'émergence du harcèlement psychologique dans le secteur public pourraient s'expliquer par la psychodynamique du travail (PDT). En quoi l'approche psychodynamique du travail permet d'expliquer le harcèlement psychologique chez les professionnelles et les professionnels de la fonction publique et des sociétés d'état québécoises ? Cet essai a pour objectif principal de démontrer la pertinence de cette théorie, à l'aide entre autres des trois prémisses théoriques, et de

l'appliquer pour expliquer les sources du harcèlement psychologique chez ces travailleurs. Cet essai propose également une réflexion critique sur le stress et la surcharge de travail comme sources importantes du phénomène. En effet, actuellement, ces éléments sont reconnus comme prédominants dans la compréhension du harcèlement psychologique au travail.

Le premier chapitre présente la problématique en mettant d'abord l'accent sur les définitions du harcèlement psychologique et ensuite sur l'ampleur du problème. Le deuxième chapitre présente une recension des écrits sur le phénomène, plus particulièrement en tant que phénomène ancien. Ce chapitre contient également les facteurs contributifs au développement du harcèlement psychologique et présente le harcèlement psychologique dans le secteur public. Une réflexion critique sur le stress et la surcharge de travail termine ce chapitre. Le chapitre trois aborde le modèle de la bureaucratie mécaniste et le chapitre quatre décrit l'approche psychodynamique du travail. En ce qui concerne le cinquième chapitre, il indique les objectifs de l'essai et le choix de l'approche retenue. Finalement le chapitre six présente l'analyse du phénomène, dans le secteur public, à la lumière de l'approche psychodynamique du travail. Des pistes de réflexions appliquées terminent ce dernier chapitre.

Problématique

Avant d'aborder les différentes définitions du harcèlement psychologique, il serait pertinent de définir en premier lieu la violence au travail au sens large. Bien qu'aucune définition de la violence au travail ne fasse présentement consensus dans ce domaine de recherche, on peut définir la violence au travail comme une conduite d'un membre ou d'un ex-membre d'une organisation contrevenant aux normes en vigueur dans cette organisation et visant à causer un tort ou à contraindre un autre membre (Courcy, Savoie & Brunet, 2004). L'atteinte ou la contrainte exercée sur la victime peut se manifester selon quatre modalités non exclusives : la violence psychologique, la violence physique, la violence sexuelle et la violence économique. Le harcèlement psychologique est une forme répandue de violence psychologique.

Définition du harcèlement psychologique

L'emploi d'une terminologie variée pour parler du harcèlement psychologique constitue un des constats majeurs issus de la revue littérature. Il peut donc s'avérer difficile de s'y retrouver car différents termes sont utilisés pour parler de ce phénomène. Il apparaît donc important de faire un bref survol des principales définitions utilisées dans la littérature afin d'en arriver à une définition opérationnelle.

Chappell et Di Martino (2000) du Bureau international du travail (BIT) emploient le concept de violence psychologique, se distinguant de la violence physique, pour

évoquer une réalité qui s'apparente au harcèlement psychologique. Certains auteurs utilisent le concept de « mobbing » signifiant « ameurement » évoquant plus précisément l'enchaînement de propos ou actes hostiles, exprimés ou manifestés par plusieurs personnes, faisant coalition contre une autre et dont la répétition constante a des effets pernicioeux (Legault & Faucher, 2001; Leymann, 1998). Ces auteurs assimilent le mobbing au harcèlement psychologique contrairement à Hirigoyen (2001) qui apporte une distinction entre les deux termes. Cette psychanalyste française considère que le « mobbing » correspond davantage à des persécutions collectives ou à la violence liée à l'organisation qu'au harcèlement psychologique. Hirigoyen (2001), utilise le terme de « harcèlement moral » et donne une définition du phénomène en faisant référence à un processus destructif et à des effets pernicioeux.

Contrairement aux définitions précédentes, la définition apportée par le Comité interministériel sur le harcèlement psychologique au travail du gouvernement du Québec (2001) introduit le concept de droit ainsi que les différentes conséquences pour l'individu harcelé. La définition du Comité interministériel ainsi que la définition légale, introduite dans la Loi sur les normes du travail à l'article 81.18, indiquent qu'une seule conduite grave, portant atteinte et produisant un effet nocif continu pour le salarié, peut également constituer du harcèlement psychologique.

En regard aux définitions présentées, il est retenu 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 effets néfastes pour les

victimes. Ces effets néfastes peuvent être l'atteinte de la personnalité, la dégradation de la santé physique et mentale (p.ex., troubles de la mémoire, troubles gastriques, troubles du sommeil, troubles cardiaques, dépression, anxiété), le sentiment de solitude, le découragement, la perte de confiance en soi, l'invalidité, la perte de l'emploi et le suicide. Étant donné qu'une grande diversité terminologique émerge de la littérature pour rendre compte de cette forme de violence, le terme retenu dans le cadre de ce travail est le harcèlement psychologique.

L'ampleur du problème

L'ampleur du problème peut être évaluée en termes de nombre de victimes ou encore par le biais de l'estimation des coûts rattachés. Le Bureau international du travail indique que le Canada est le cinquième pays au monde où il y a le plus de harcèlement en milieu de travail. Le nombre de salariés québécois victimes de harcèlement psychologique est estimé 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). Selon Bourgeois (2003), 21 % des fonctionnaires fédéraux se disent harcelés psychologiquement et puisque plusieurs victimes vivent cette situation dans le silence et la peur de la dénoncer, il y en aurait plus de 30 %. Certaines études (Brun & Plante, 2004; Soares, 2004) indiquent des statistiques moins élevées. Ces résultats divergents peuvent s'expliquer par la façon de mesurer le phénomène du harcèlement psychologique ainsi que par le secteur d'activité étudié. Il n'en demeure pas moins que le nombre de victimes est très important.

Recension des écrits

Afin de bien cerner le phénomène du harcèlement psychologique au travail, il est utile de présenter certaines de ses particularités. Cette section comprend : le harcèlement psychologique présenté comme un phénomène ancien, les facteurs contributifs au développement du harcèlement psychologique, le harcèlement psychologique dans le secteur public et une réflexion critique sur le stress et la surcharge de travail comme sources importantes du phénomène.

Le harcèlement psychologique, un phénomène ancien

Plusieurs spécialistes (Ancibure & Galan-Ancibure, 2006 ; Balicco, 2001; Comité interministériel, 2001; Dejours, 2001; Hirigoyen, 2001; Soares, 2002) s'accordent sur le fait que le harcèlement au travail a toujours été présent dans le monde du travail. Cependant, certains de ces spécialistes attribuent différemment le fait que ce phénomène soit de plus en plus reconnu ou présent. En effet, Balicco (2001) attribue la recrudescence de ce phénomène à la non-acceptation actuelle de ce type de comportement, Hirigoyen (2001) aux conditions du marché du travail (p.ex., en période de faible emploi), Dejours (2001) à la tolérance et à la banalisation de cette forme de violence dans les organisations et chez les salariés, alors que d'autres spécialistes (Comité interministériel, 2001; Leymann, 1998) l'attribuent à la dimension identitaire du travail.

Facteurs contributifs au développement du harcèlement psychologique

Certains facteurs contributifs au développement du harcèlement psychologique au travail peuvent être de nature individuelle, interactionnelle, organisationnelle et sociale. Bien que ces facteurs n'entraînent pas nécessairement le développement du harcèlement psychologique, ni le fomentent, ils représentent néanmoins des conditions favorisant son émergence dans les milieux de travail (Aurousseau & Landry, 1996; Hirigoyen, 1998; Leclerc, Leblond & Roussin, 2000; Soares, 2002).

Il existe plusieurs approches ou modèles théoriques pour expliquer la violence au travail. On peut regrouper ces différents cadres théoriques selon le niveau d'analyse auquel ils réfèrent plus particulièrement (Jauvin, 2003) : un niveau micro qui prend en compte plus spécifiquement l'individu, un niveau méso qui porte davantage sur l'analyse des relations interpersonnelles (l'intersubjectivité) et un niveau macro qui réfère au niveau organisationnel et/ou social. Il existe également des approches et des modèles théoriques dits « cadres mixtes » qui portent sur plusieurs niveaux d'analyse, c'est-à-dire un niveau micro, méso et macro, tels que l'approche psychodynamique du travail, le modèle de Beugré, le modèle de Neuman et Baron, le modèle de Chappell et Di Martino, le modèle de Jauvin.

Niveau micro : les facteurs de nature individuelle

Selon certains spécialistes, les traits de personnalité, les habiletés sociales des individus, ainsi que certaines caractéristiques individuelles représentent des éléments importants à considérer dans l'explication de l'émergence du harcèlement psychologique

au travail (Aurousseau & Landry, 1996; Chappel & Di Martino, 1998; Einarsen, 1999 et 2002, Zapf, 2000 cités dans Tenner, 2004; Hirigoyen, 2001; Moreau, 1999). Cependant, d'autres spécialistes critiquent cette perspective et affirment qu'il n'y a pas de profil psychologique type, et ce, 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 & al., 2000; Leymann, 1998; Soares, 2002). Selon Leymann (1998), en général, les problèmes psychopathologiques, s'ils sont présents, arrivent avec le harcèlement et ne le précèdent pas.

Niveau méso : les facteurs de nature interactionnelle

La façon de traiter les autres, d'entrer en relation et de gérer les liens de travail s'avèrent, dans bien des cas, la source de plusieurs agressions (Courcy & al., 2004; Dejours, 2007; Jauvin, 2003; Hirigoyen, 2001). Les travailleurs réagissent rapidement et parfois avec violence à un mauvais traitement, à un manque de considération ou à une gestion inadéquate des différends. Quelques études ont permis d'établir des liens évidents entre les relations que les membres entretiennent au travail et la fréquence des actes de violence observés dans ces milieux. (Courcy & al., 2004).

Niveau macro : les facteurs de nature organisationnelle et sociale

Un autre point de vue, plus récent, met l'accent sur les organisations pour comprendre et tenter d'expliquer comment leur structure et leur mode de fonctionnement peuvent constituer des inducteurs d'agression de la part de leurs propres travailleurs (Courcy & al., 2004). Il s'agit plus particulièrement de l'organisation du travail (p.ex., le

manque d'autonomie dans l'organisation et l'exécution du travail, l'organisation hiérarchique trop stricte du travail, de fréquents changements organisationnels, la sous-utilisation des capacités des travailleurs), du climat de travail (p.ex., climat de travail négatif) et de la culture organisationnelle (p.ex., coopération non valorisée) ainsi que de la façon dont les membres sont traités (p.ex., injustice organisationnelle). D'autre part, les contraintes économiques, les taux de chômage élevés, la précarité d'emploi et l'insécurité économique seraient propices au développement du harcèlement psychologique au travail (Au bas de l'échelle, 1998; Hirigoyen, 1998; Leclerc, 2005; Soares, 2004).

Les résultats d'études récentes amènent la plupart des spécialistes à reconnaître le rôle prépondérant des facteurs organisationnels dans la prolifération des comportements de violence dont le harcèlement psychologique (Alderson, 2004b ; Courcy & al., 2004 ; Dejours, 1998, 2000, 2007 ; Delage, 2006 ; Desrumaux-Zagrodnicki, Lemoine & Mahon, 2004 ; Leymann, 1998 ; Mayhew & Quinlan, 2002 ; Neuman & Baron, 1998 ; O'Leary-Kelly, Griffin & Glew, 1996 ; Ouamara, 1998 ; Pearson, 1998 ; Ravisy, 2007 ; Sanchez-Mazas, 2002 ; Soares, 2002, 2004, 2006; Tobin, 2001). Les résultats d'une étude (Delage, 2006) effectuée auprès d'une entreprise publique indiquent même qu'aucun facteur individuel n'est ressorti comme élément déclencheur au harcèlement psychologique. Les mêmes résultats sont soulevés par l'étude de Soares (2004), chez les ingénieur(e)s d'Hydro-Québec, qui indique qu'aucune corrélation n'a pu être établie entre les traits individuels (âge, sexe, origine ethnique, type et statut d'emploi) et les personnes touchées par le harcèlement psychologique. D'autre part, la recherche réalisée

auprès d'infirmières (Alderson, 2004b) souligne que la compréhension de la souffrance au travail se situe dans l'organisation du travail et le manque de reconnaissance en regard du travail accompli.

Le harcèlement psychologique dans le secteur public

Les études menées sur les différents lieux de travail et sur les plaintes enregistrées jusqu'à présent montrent que certains milieux constituent un terreau propice au harcèlement psychologique et ce, particulièrement la fonction publique et les sociétés d'état¹ (Alderson, 2004b ; Bernheim & Cyr, 2003 ; Delage, 2006 ; Guérin, Wills & Lemire, 1996 ; Ouamara, 1998 ; Soares, 2002, 2004). En outre, les enquêtes mettent en évidence une fréquence de harcèlement plus importante dans les entreprises présentant une centration interne telles que les administrations, les établissements médicaux et sociaux (Hirigoyen, 2001 ; Viaux & Bernaud, 2001). Dans le secteur public, contrairement au privé, le harcèlement psychologique peut durer plusieurs années car, en principe, les personnes sont protégées et ne peuvent être licenciées à moins d'une faute très grave (Hirigoyen, 2001). De ce fait, les méthodes de harcèlement y sont souvent plus pernicieuses.

¹ Outre les ministères gouvernementaux auxquels on fait référence habituellement, il faut ajouter la liste suivante qui comprend, en terme syndical, les « autres unités de négociation » : CLSC, Conseil des Arts et des Lettres, Institut de police, Centres de détention, Loto-Québec, Musée d'art contemporain, Musée de la civilisation, Musée du Québec, Régie régionale, Société immobilière du Québec (SIQ), Société des casinos, Société québécoise de développement de la main d'œuvre (SQDM).

L'étude de Ouamara (1998) démontre une problématique du fonctionnement de la bureaucratie mécaniste², pouvant entraîner des conséquences telles que la violence psychologique au travail. Dans cette étude, le système bureaucratique chez les fonctionnaires professionnels, toutes catégories confondues, a engendré de l'insatisfaction et de la frustration pour plusieurs personnes, se transformant par la suite en agressivité et/ou en violence. Cette étude a mis en évidence une organisation de travail pathogène, c'est-à-dire génératrice de tensions psychiques chez l'individu et pouvant altérer son bien-être et sa santé mentale. L'ensemble des résultats de cette étude fait état d'une certaine « tyrannie psychologique » de certain(e)s supérieur(e)s mais aussi de collègues dans les organisations publiques. Cette propension à la violence psychologique ne serait pas le fait du hasard mais liée à un processus historique d'organisation et de structure bureaucratique légitimant un pouvoir aux différentes formes d'abus. Les résultats de l'étude ont permis de mettre en relief la problématique concernant la violence psychologique. Cette étude démontre que l'organisation bureaucratique peut être porteuse de violence. Cette dernière serait en partie liée à l'incapacité entretenue de la bureaucratie mécaniste à réviser son fonctionnement et à faire face à un environnement en perpétuel mouvement (Ouamara, 1998).

D'autre part, il est possible alors de constater un raffinement du harcèlement en contexte organisationnel. Selon Huchet (cité dans Genest & al., 2005), des cadres sont formés au « hopping », techniques de harcèlement avec l'aide de cabinets spécialisés où sont associés des psychologues, des sociologues, des avocats, des gestionnaires et

² La bureaucratie mécaniste est un modèle de gestion organisationnelle employée dans le secteur public.

souvent des anciens militaires. Le but de ces techniques étant de se débarrasser des salariés jugés indésirables avec tout le « professionnalisme » et l'apparente transparence des procédures de mise à l'écart. D'autres études (Leclerc & al., 2000; Ouamara, 1998), dénoncent des méthodes semblables dans la fonction publique québécoise. Dans les milieux investigués, une forte relation a été établie entre le niveau de banalisation de la violence, la fréquence et la gravité des agressions (Courcy & al., 2004).

Dans la littérature actuelle, au niveau macro, le stress et la surcharge de travail sont reconnus comme des sources importantes du harcèlement psychologique et parfois même prédominantes. Il serait nettement insuffisant de se limiter à ces sources, c'est pourquoi elles ne peuvent être considérées comme des sources pertinentes. L'objectif de la prochaine section vise donc à expliquer en quoi le harcèlement psychologique dans le secteur public ne peut pas être attribuable directement au stress et à la surcharge de travail.

Réflexion sur le stress et la surcharge de travail comme sources importantes

Le stress

Plusieurs auteurs (Comité interministériel sur la prévention du harcèlement psychologique et le soutien aux victimes, 2003 ; Deviard, 2002 ; Leclerc, Sabourin & Bonneau, 2005 ; Tenner, 2004), signalent un lien entre le stress et le harcèlement psychologique. Par exemple, Deviard (2002) attribue le harcèlement psychologique chez les cadres au stress que la compétitivité impose aux membres des organisations. Le fait d'attribuer le harcèlement psychologique au stress, en ce qui concerne le secteur public,

n'est pas totalement inapproprié mais demeure incomplet. D'ailleurs, l'étude d'Alderson (2004a) démontre comment la PDT constitue une approche complémentaire intéressante au paradigme du stress en termes de développement de connaissances en santé mentale.

Dans son livre *Mobbing*, Heinz Leymann (1998), nous rappelle que le stress est avant tout un état biologique et que les situations sociales ou sociopsychologiques engendrent du stress. Étymologiquement, « stress » est un mot anglais qui signifie « mise sous tension ». Il est possible d'affirmer que tout ce qui vit est nécessairement sous tension. Le « stress » est une réaction naturelle de l'organisme pour répondre de façon générale à tout événement ou situation, agréable ou désagréable, auquel il se trouve confronté, ainsi qu'à toute demande positive ou négative (Hauuy, 2008). Cette réaction est constituée d'un ensemble de processus neuro-physiologiques et biologiques, non spécifiques de l'organisme, entraînant des modifications de comportement chez l'individu afin de s'adapter. Il est difficilement possible d'attribuer de valeur au stress, puisqu'il s'agit en toute circonstance de la vie de donner une réponse à une réalité vécue. En fait, c'est la « non réponse » qui entretient une tension dans la conscience et corrélativement une souffrance (Hauuy, 2008). La vie est un éternel mouvement, ce n'est donc pas le stress ou « la mise sous-tension » en elle-même qui nous permet de nous adapter aux situations, mais de l'énergie vitale dont il dispose pour faire face aux différents agents stressants.

D'autre part, la notion de harcèlement psychologique est à distinguer nettement de la notion de stress professionnel. En effet, le harcèlement psychologique est beaucoup

plus que du stress, même s'il passe par une phase de stress (Hirigoyen, 2001). Le stress devient destructeur par excès alors que le harcèlement psychologique est destructeur par sa nature même, d'où ses graves conséquences sur la santé. Le contexte compétitif de notre époque rend difficile les conditions de travail : la performance est donc le but conscient du management par le stress et non dans l'objectif de détruire les salariés sinon de les rendre plus performants. Selon Hirigoyen (2001), si la gestion par le stress entraîne de graves conséquences sur la santé, c'est par un dérapage, un mauvais dosage. Dans le stress, contrairement au harcèlement psychologique, il n'y a pas d'intentionnalité malveillante. Cependant, ce qui est visé dans le harcèlement psychologique c'est l'individu lui-même, à partir d'une volonté plus ou moins consciente de lui nuire (Hirigoyen, 2001).

Dans le monde du travail, le stress fait référence aux surcharges de travail et aux conditions de travail. Il est mentionné, dans la littérature, que les conditions actuelles de travail sont susceptibles d'induire un plus grand stress et que cela serait en lien avec des incidents de harcèlement psychologique. Ces informations ne sont pas inadéquates mais demeurent incomplètes. En effet, il est important de préciser que c'est bien plus le manque de contrôle sur la situation de travail, et non les conditions de travail elles-mêmes, qui est déterminant dans la genèse du stress. Le stress au travail apparaît donc lorsque le travailleur estime manquer de ressources nécessaires pour faire face à des exigences professionnelles (Hauuy, 2008). Il est important de noter que cette affirmation prend tout son sens dans la fonction publique étant donné, entre autres, la centralisation du pouvoir qui y règne.

D'autre part, le sens même du travail est important à considérer dans le phénomène de stress au travail puisque le travail prend à notre époque, et de plus en plus, une dimension identitaire. Selon Moreau (1999), il semble raisonnable de croire que les questions liées au sens du travail, formant de plus en plus les identités individuelles, favorisent l'occurrence d'incidents de violence psychologique, cela en accroissant un stress négatif. Par ailleurs, selon Légeron (2008), médecin psychiatre, l'absence de reconnaissance est le facteur de stress le plus important au travail. Le stress est donc un concept tellement large qu'il nécessite de se questionner sur ce qui le génère.

La surcharge de 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 psychologique (DeGaujelac, 2005 ; Soares, 2004 ; Vézina & Dussault, 2005). Cependant, malgré la place prépondérante de la surcharge de travail dans les discours et les pratiques, les enquêtes en psychodynamique du travail qui ont été réalisées permettent de saisir que les sources de souffrance se situent ailleurs. En effet, selon ces enquêtes, elles se situent au niveau du registre symbolique et sont reliées particulièrement à l'insatisfaction générée par l'absence de reconnaissance et par une autonomie limitée (Carpentier-Roy & Vézina, 2000). De plus, selon Vinet (2004), on peut augmenter la charge de travail d'une personne en diminuant son autonomie, en réduisant le soutien social dont elle peut disposer et en diminuant les marques de reconnaissance auxquelles elle peut raisonnablement s'attendre. Il est donc possible d'affirmer que, si la surcharge de travail est au cœur de la souffrance des travailleurs,

elle occupe cette place par le lien paradoxal qui la rattache au sens perdu du travail et à la charge psychique. La surcharge n'est pas en soi une source de souffrance mais plutôt un signe de souffrance ; elle est d'abord une stratégie défensive contre cette souffrance. Cette stratégie vise fondamentalement à contrer la perception de la blessure que produit l'absence de reconnaissance du travail. Cela veut dire qu'« en faire plus », manœuvre visant initialement à contrer la souffrance induite par la blessure identitaire, peut devenir un comportement intériorisé et valorisé collectivement. Dans la course incessante à la quête identitaire, les travailleurs peuvent devenir les artisans de leur surcharge. Ils peuvent succomber à l'attrait de l'excès, confortés par le sentiment de maîtriser la situation plutôt que d'être victimes passives d'une institution et d'une organisation prescrite du travail. De ce fait, la surcharge de travail peut être produite par l'organisation du travail mais également par les travailleurs eux-mêmes (Carpentier-Roy & Vézina, 2000).

Par ailleurs, il est possible de constater que la surcharge est également associée à l'accomplissement au travail. Pauchant (cité dans Moreau, 1999) utilise l'image de l'« homme managérial » pour qualifier la personne qui, en quelque sorte, fusionne avec l'entreprise et s'y investit afin d'échapper au vide social, au manque de référent, au manque de sens et pour voir dans son travail et sa carrière les signes de son accomplissement personnel. Selon Pauchant (cité dans Moreau, 1999), l'accomplissement personnel dans un travail et une carrière est devenu maintenant la seule façon de voir qu'on a conquis un absolu.

En résumé, il importe de se questionner sur la nature complexe du stress des travailleurs si l'on veut parvenir à une compréhension complète du harcèlement psychologique. En effet, comme mentionné précédemment, certaines études ont établi un lien entre le stress et le harcèlement psychologique. Cependant le stress est un concept large, complexe et tellement vulgarisé qu'il demande une analyse détaillée des diverses études désirant utiliser ce concept. Le manque de contrôle et l'absence de reconnaissance au travail sont des facteurs incontournables à considérer dans la genèse du stress dans le secteur public. De plus, puisque le travail prend aujourd'hui davantage une dimension identitaire qu'une valeur instrumentale, le stress doit être analysé en tenant compte du sens qui est donné au travail et, de ce fait de l'accomplissement au travail. D'autre part, la surcharge de travail est indissociable des notions d'absence de reconnaissance et d'autonomie limitée et est également expliquée par l'accomplissement au travail. En fait, le stress et la surcharge de travail se définiraient davantage comme indice, ou même signe avant-coureur, de la souffrance générée et non la source elle-même de la souffrance.

Cette réflexion, sur la notion de stress et de surcharge de travail, démontre la pertinence de se questionner et de réfléchir sur les facteurs et les sources du phénomène. Certes, les facteurs contributifs au harcèlement psychologique s'avèrent très utiles pour comprendre le phénomène du harcèlement psychologique, néanmoins, il importe de rappeler que chaque milieu de travail, ou secteur d'activité, comporte des spécificités organisationnelles. Il s'avère donc nécessaire d'expliquer le fonctionnement de la bureaucratie mécaniste afin de mieux comprendre comment, dans ses spécificités

organisationnelles, il peut être pathogène pour le travailleur. Le modèle de la bureaucratie mécaniste est abordé dans le chapitre qui suit.

Le modèle de la bureaucratie mécaniste

L'organisation bureaucratique a été, au cours des deux derniers siècles, la forme dominante de configuration structurelle dans les grandes entreprises (Ouamara, 1998). Les professionnels fonctionnaires de la fonction publique et sociétés d'état évoluent dans une bureaucratie mécaniste. Ce modèle bureaucratique est construit à partir d'un « modèle idéal » de gestion organisationnelle où l'entière coordination est assurée par le biais de la standardisation de ses procédés de travail opérationnels. Cependant, il est à noter qu'à l'heure actuelle, les organisations bureaucratiques et technocratiques fondées sur des structures pyramidales et hiérarchiques font place peu à peu à l'organisation managériale (Dejours, 2007)³.

Selon Mintzberg (1982), la bureaucratie se caractérise par des tâches opérationnelles routinières et très spécialisées, des procédures très formalisées dans le centre opérationnel, une prolifération de règles et de régulation, une communication formalisée dans toute l'organisation et des unités de grande taille au niveau opérationnel. La bureaucratie se démarque par une division du travail très poussée, très spécialisée et une coordination réalisée par la standardisation des procédés de travail.

L'organisation bureaucratique peut encore être perçue comme une solution rationnelle à la complexité des problèmes modernes (p.ex., les limites de prise de

³ . Nouvelle forme d'organisation du travail mettant l'accent sur l'engagement dans l'action, la réussite, l'hyperactivité, la constante adaptation et le défi permanent. C'est un style de management qui impose une mobilisation psychique et émotive totale, pleine, entière et intense.

décision et de traitement de l'information). Par contre, plusieurs recherches et analyses ont mis en évidence d'importants ratés et dysfonctions du système bureaucratique (Dagenais & Boily, 2000 ; Guérin & al., 1996 ; Le Brock, 2004 ; Mintzberg, 1982 ; Ouamara, 1998). On peut regrouper en quatre traits ces dysfonctions : les règles impersonnelles, la centralisation des décisions, l'isolement de chaque catégorie hiérarchique et le développement de relations de pouvoir parallèles (Ouamara, 1998). Ces dysfonctions sont présentées dans la section qui suit.

Les caractéristiques et les dysfonctions du système bureaucratique

Les règles impersonnelles

Les personnes qui entrent dans la fonction publique doivent passer un concours. Ce dernier règle également le passage d'une catégorie à une autre et le principe de l'ancienneté domine, à l'intérieur de chaque catégorie. Ces deux règles, concernant la fonction et la carrière, assurent respectivement aux fonctionnaires une indépendance et une importante sécurité (Ouamara, 1998). Tout arbitraire de même que toute initiative individuelle, dans les fonctions des subordonnés, sont interdits (Ouamara, 1998). Les règles impersonnelles définissent ainsi dans les moindres détails les diverses fonctions ainsi que la conduite à tenir dans le plus grand nombre possible d'éventualités. Par le fait même, le chef hiérarchique perd tout pouvoir sur eux. En contrepartie, les subordonnés n'ont aucun pouvoir de pression ou de négociation sur les supérieurs dans la mesure où leur comportement se trouve entièrement déterminé par les règles. Chaque individu se retrouve donc protégé à la fois des supérieurs et de ses subordonnés c'est-à-dire complètement libre de toute dépendance personnelle de l'autre (Ouamara, 1998).

L'existence de ces règles entraîne deux conséquences soit l'absence d'initiative et d'autonomie chez le travailleur.

La centralisation des décisions

Les relations d'impersonnalité doivent être préservées. Il s'avère indispensable que les décisions qui n'ont pas été éliminées par les règles soient prises le plus loin possible des cellules d'exécution, c'est-à-dire aux endroits où la stabilité du système interne « politique » a préséance sur les buts fonctionnels de l'organisation. Par exemple, les cadres dirigeants du sommet stratégique doivent fréquemment intervenir dans les activités de la ligne hiérarchique afin de coordonner les activités. Ces cadres sont les seuls généralistes de la structure, ce qui leur donne un pouvoir considérable. Cette tendance à la centralisation est le second moyen d'éliminer l'arbitraire dans une organisation. Les décideurs ne connaissent pas directement les problèmes qui leur sont posés, ceux qui les connaissent et agissent sur le terrain ne décident pas, n'ayant pas les pouvoirs et, de ce fait, ne pouvant pas se permettre d'innover (Ouamara, 1998).

L'isolement de chaque catégorie hiérarchique et la pression du groupe sur l'individu

Les règles impersonnelles et leurs répercussions, de même que la centralisation, entraînent une conséquence importante : chaque strate de l'organisation bureaucratique se retrouve isolée de chaque autre catégorie hiérarchique. Cela engendre une faible communication laissant très peu de place à des regroupements de membres de plusieurs strates. Il en découle une forte pression de groupe d'une même strate sur chaque individu la composant. D'autre part, l'isolement de chaque strate lui permet de contrôler

complètement son domaine et d'ériger des moyens partiels qui sont de son ressort. Cela représente une réaction rationnelle qui donne au groupe un moyen de défense indispensable dans sa lutte contre les autres groupes (Ouamara, 1998).

Le développement de relations de pouvoir parallèle

Il demeure impossible d'éliminer et ce, même en multipliant les règles impersonnelles, toutes les sources d'incertitude à l'intérieur d'une organisation. Il est possible de constater qu'autour des zones d'incertitude se développent des relations de pouvoir parallèles, des phénomènes de dépendance et de conflits (Ouamara, 1998). Ces pouvoirs parallèles peuvent émerger selon une ligne hiérarchique normale ou en dehors, induisant ainsi une réorganisation des rapports humains. Les personnes contrôlant ces zones d'incertitude disposent d'un pouvoir considérable sur tous ceux qui sont affectés par cette incertitude.

Les points essentiels du modèle de la bureaucratie mécaniste ayant été abordés, il s'avère pertinent de mieux comprendre la psychodynamique du travail et ses principales considérations épistémologiques et théoriques. Cela fait donc partie du chapitre qui suit.

L'approche psychodynamique du travail

La psychodynamique du travail a été développée à Paris au début des années soixante-dix par Christophe Dejours, psychiatre et médecin du travail. Dejours et Abdoucheli (1990) mentionnent que l'objet de la PDT est l'analyse dynamique des processus psychiques mobilisés par la confrontation du sujet à la réalité du travail. L'analyse est dynamique dans la mesure où elle s'opère dans un processus interactif entre un collectif de chercheurs et un ou plusieurs collectif(s) d'enquête. L'investigation a pour centre de gravité le plaisir et la souffrance qui proviennent de la rencontre entre un sujet — un travailleur — animé de désirs de réalisation, de construction identitaire, d'accomplissement, de plaisir et une situation de travail dont les tenants et les aboutissants sont, en grande partie, déterminés indépendamment de sa volonté. Comme mentionné précédemment, l'hypothèse centrale de l'approche est qu'il y a une relation significative entre la manière dont le travail est organisé et la santé mentale des travailleurs. Ainsi la PDT investigate d'une part, ce qui dans les situations de travail est nuisible au fonctionnement psychique des travailleurs et d'autre part, les mécanismes déployés par ces derniers afin de maintenir à la fois leur engagement professionnel et leur équilibre psychique.

La PDT met l'emphasis sur une situation collective de rapports sociaux de travail à interpréter et à comprendre. Dans le but de comprendre les rapports souvent complexe que les individus entretiennent avec leur travail tel que structuré et organisé, la PDT se base sur une approche interdisciplinaire des situations de travail vécues. Cette approche

contient des notions issues de la sociologie du travail, de la santé et de la communication. Elle privilégie, entre autres, un éclairage psychanalytique reposant sur la théorie du sujet et le modèle de la subjectivité. Les sections ci-après précisent les principales considérations épistémologiques et théoriques qui sous-tendent la PDT soit le travail, la santé et la normalité, l'identité comme support de la santé mentale au travail, les stratégies défensives, le sujet en quête d'accomplissement, le travail qui dépasse la prescription, le nécessaire jugement de l'autre. Ces différentes sections permettront de mieux comprendre le choix de la PDT comme approche retenue.

Concepts théoriques

Le travail

La PDT considère le travail en tant qu'activité humaine, c'est-à-dire comme un comportement investi par la subjectivité de celui qui l'accomplit (Carpentier-Roy, 2001). L'essentiel du travail est de l'ordre de la subjectivité, laquelle n'appartient pas au monde visible. En effet, Dejours (2000) affirme que ce qu'il faut mobiliser de soi-même pour bien travailler est beaucoup plus vaste que ce qui peut être uniquement observé.

Le travail peut être abordé comme une activité de production qui transforme le monde et permet à l'intelligence et à l'ingéniosité humaines de s'exprimer. Ces deux pouvoirs du travail sont traditionnellement reconnus par les sciences humaines. Cependant, la PDT réfère à un troisième pouvoir, considéré avec circonspection par la tradition, soit celui de faire advenir le sujet (Dejours, 1993a). En effet, travailler n'est pas uniquement produire pour transformer le monde, c'est également se transformer soi-

même, se produire soi-même et se révéler à soi-même. En plus d'être un lieu de production de soi, le travail est aussi un lieu de production de rapports sociaux, un lieu où l'identité et le positionnement social se construisent par l'entremise, essentiellement, de la reconnaissance (Dejours, 1993b). D'autre part, on ne peut considérer le travail sans les conséquences des aménagements défensifs pour compenser la souffrance au travail (Dejours, 2000).

La santé et la normalité

L'approche de la PDT considère qu'il n'y a pas santé parfaite et définit la notion de normalité comme un état réel (et non un idéal) où les maladies sont stabilisées et les souffrances sont compensées (Dejours, 1995). La normalité n'est donc pas dépourvue de souffrance car celle-là y est seulement compensée de façon acceptable par de multiples stratégies défensives. Même si les souffrances sont présentes, la personne en équilibre est capable de travailler.

L'identité comme armature de la santé mentale au travail

La PDT présente la santé mentale au travail à partir de l'identité. La psychiatrie et la médecine psychosomatique considèrent que l'identité est le noyau central de la santé mentale (Dejours, 1993a, 1995b). Les travaux de Dejours (1980a, 1980b, 1985, 1987a, 1987b), de Mendel (1985), de Meyerson (1952, 1955, cité dans Alderson, 2004b) et de Sainsaulieu (1985) ont démontré à quel point la question de l'identité se vit et se joue sur les lieux du travail. Ils précisent également combien, à travers les conditions et les relations de travail, l'individu est ballotté entre ses désirs et l'utilisation qui en est faite

par les gestionnaires. L'individu ne tient jamais son identité exclusivement de lui-même puisque celle-ci passe aussi par le regard d'autrui. C'est dans la sphère privée, autour de la quête d'amour, et dans le champ social du travail, autour de la reconnaissance offerte par autrui, que débute la construction identitaire. Plusieurs facettes composent et influencent le volet social de l'identité d'un individu notamment sa place au sein de l'organisation, la manière dont il est reconnu ou considéré, le fait d'être consulté ou non, sa part de pouvoir décisionnel détenue, le caractère significatif des tâches accomplies et la reconnaissance sociale attribuée à sa propre activité professionnelle (Alderson, 2004b).

Les stratégies défensives

Les stratégies défensives sont des dispositifs mis en place pour contenir l'anxiété et la souffrance. Individuelles ou collectives, ces stratégies s'enracinent dans l'histoire de chacun, dans son éducation, sa personnalité, son désir et son rapport au travail. Cependant, elles expriment une intentionnalité plus ou moins structurée et organisée qui prend sa source en relation avec l'organisation du travail (Carpentier-Roy & Vézina, 2000).

La PDT retient la définition freudienne des processus de défense définissant ceux-ci comme une révolte du moi contre des affects pénibles dans le but d'éviter un déplaisir et d'assurer son intégrité et sa sécurité. La mise en oeuvre des stratégies défensives a pour inconvénient majeur d'empêcher de penser ce qui fait souffrir dans le travail. Cela entrave, par le même fait, la transformation de ces sources de souffrance (Brun, 1992,

Maranda, 1998, cité dans Alderson, 2004b). Ces défenses n'ont cependant pas pour visée la transformation objective des éléments agressants mais bien la diminution de leur perception. À plus long terme, les défenses ont des incidences négatives sur la santé mentale des individus qui y recourent à outrance, dans la mesure où elles portent ces derniers à s'adapter à la situation éprouvante ou à la fuir plutôt qu'à tenter de la transformer. Les mécanismes défensifs déployés par les individus (p.ex., le silence au regard des sources de souffrance confrontées, la banalisation, le déni de la souffrance vécue) sont susceptibles d'être exploités par l'organisation s'ils servent ses intérêts (Dejours & Abdoucheli, 1990).

Prémisses théoriques

La psychodynamique du travail se base sur trois prémisses théoriques soit le sujet en quête d'accomplissement, le travail qui dépasse la prescription et le nécessaire jugement de l'autre. Ces prémisses théoriques permettent de comprendre la dynamique entre le sujet, l'univers du travail et le champ social (Carpentier-Roy & Vézina, 2000). L'équilibre entre ces trois pôles est essentiel à la santé mentale et son absence peut générer chez le travailleur de la souffrance mentale. Face à cette souffrance, si l'individu reste passif, il peut construire des stratégies défensives pour s'en protéger.

Le sujet en quête d'accomplissement

La conception théorique du sujet en PDT postule que tout individu, dans un contexte ou un environnement de travail qui laisse suffisamment d'autonomie, cherche à s'accomplir et à relever des défis en mobilisant son intelligence pratique et son

inventivité (Carpentier-Roy & Vézina, 2000). En référant à la capacité ou à la créativité, le travail du sujet révèle d'autres potentialités lui permettant de s'accomplir. Cette recherche d'accomplissement personnel est liée à la quête d'identité. Cela correspond à un besoin de l'individu d'apporter sa contribution à la construction d'une œuvre commune ou à la création sociale.

La psychodynamique du travail postule que l'identité du sujet ne se limite pas à l'histoire du sujet ni à son héritage transgénérationnel (Carpentier-Roy & Vézina, 2000). Pour comprendre les différentes formes de psychopathologie du travail, il est nécessaire de prendre en compte le besoin de l'individu à s'accomplir dans le champ social. C'est ainsi que le travail ou, plus précisément, le fait de « travailler » (ce qui est différent d'occuper un emploi) constitue un champ d'action privilégié pour des enjeux identitaires. Dans ce contexte, un travail structurant est défini comme celui qui permet à l'individu de mobiliser la personnalité et la subjectivité afin que le sujet s'affranchisse des déterminants de son histoire singulière et construise son identité et sa liberté.

L'impossibilité d'accomplissement au travail se retrouve dans le cas où le travail est à ce point structuré et rigide dans son organisation, qu'il ne laisse aucune voie de décharge possible à l'énergie psychique de l'individu. Cette énergie finit par s'accumuler générant une tension psychique, un sentiment de déplaisir ainsi qu'une souffrance susceptible de s'accompagner de divers troubles psychiques. Si, par contre, l'organisation du travail offre des voies de décharge adaptées aux désirs psychiques de l'individu, le travail est dès lors « équilibrant » (Dejours, 1980b).

Le travail qui dépasse la prescription – autonomie

La différence entre le travail prescrit et le travail réel, ouvre un espace d'ajustement obligé par la résistance du réel (Carpentier-Roy & Vézina, 2000). Cette résistance peut provenir de la variabilité intrinsèque des outils, des machines ou de l'environnement physique, mais aussi des variabilités humaines (p.ex., relations entre les travailleurs, rythmes biologiques, processus cognitifs, fatigue). Le travail ne peut donc se réduire à la stricte exécution de tâches techniques ou à la mise en œuvre d'activités prédéterminées. La dimension subjective intervient de façon déterminante dans l'activité du travail qui, selon la psychodynamique du travail, passe par une nécessaire mobilisation du sujet ou un investissement subjectif de sa part.

Pour la PDT, la relation entre le travail prescrit par la hiérarchie et la modulation qui en est faite par les travailleurs peut être source de santé ou de souffrance mentale, c'est-à-dire d'équilibre ou de déséquilibre psychologique. Cela dépend si l'organisation laisse ou non au travailleur l'autorité ou le contrôle nécessaire pour gérer cette relation et pour trouver, par son inventivité, les moyens nécessaires pour faire face au réel du travail. Ainsi, dans une organisation de travail permettant une certaine marge de manœuvre dans l'interprétation des consignes reçues, le travailleur peut mettre à profit son ingéniosité et sa créativité afin d'élaborer de nouvelles règles mieux adaptées à la situation de travail. Cela peut même déboucher sur des changements plus globaux dans l'entreprise. Cette organisation est dite structurante pour l'identité, car elle permet à l'individu d'utiliser ses habiletés et d'en développer de nouvelles : cela concourt au développement d'un sentiment accru de maîtrise de son environnement et

d'accomplissement de soi. Dans ce contexte, le travail devient une activité de production de biens ou de services où se concrétisent et s'objectivent l'intelligence et l'ingéniosité humaines et où se construit l'identité, support de la santé mentale (Dejours, 1993a).

À l'opposé, l'écart entre le prescrit et le réel peut être difficilement négociable par le sujet. Il s'agit notamment des organisations de travail rigides imposant une division poussée des tâches et une standardisation excessive des procédés et des résultats. Les initiatives et la créativité individuelle sont alors considérées comme des dérogations aux règles prescrites ou comme des signes de délinquance ou d'incompétence. De telles situations portent atteinte à l'équilibre psychique du sujet, de même qu'à son apport au réel et à la construction de son identité. La rigidité du travail peut aussi être source de tension pour le travailleur, en raison de la négation des variations individuelles qu'elle suscite. Le travailleur se retrouve placé dans la difficile position de concilier la robotisation de son activité avec la variabilité temporelle qui le caractérise comme être vivant et avec les exigences de sa vie psychique qui le situent comme être humain (Davezies, 1993). Un excès de prescriptions et de contrôle génère de la souffrance (Dejours, 2000). La préservation de l'équilibre psychique dépend beaucoup de la souplesse des organisations de travail qui se doivent de respecter les singularités et prendre en compte la subjectivité dans l'activité de travail (Guiho-Bailly, 1998 tiré de Alderson, 2004b).

Le nécessaire jugement de l'autre - reconnaissance

La construction de l'identité, en psychodynamique du travail, s'inscrit également dans le champ social en référence au nécessaire regard de l'autre. Le jugement d'autrui sur la capacité de faire est capital puisque l'individu est inscrit dans des rapports sociaux de travail où s'opèrent des règles, des codes propres et des idéaux. Les règles, au sein d'un collectif, déterminent les manières acceptables d'effectuer le travail, de même que ce qu'il est juste ou bien de faire. Elles sont le résultat d'échanges formels ou informels entre les travailleurs. Les collectifs de travail peuvent être fragilisés ou même détruits par un autoritarisme changeant les règles sans les avoir discutées ou instaurant une concurrence excessive entre les travailleurs (Carpentier-Roy & Vézina, 2000). Cette déstructuration du lien social laisse l'individu dépourvu, sans repères et avec peu de possibilités que sa contribution soit reconnue par des pairs crédibles.

La dynamique de la reconnaissance est centrale en PDT et son absence permet de comprendre en clinique plusieurs cas de décompensations psychiatriques (Carpentier-Roy & Vézina, 2000). D'une part, la reconnaissance témoigne de l'utilité économique, sociale ou technique du travail : elle se démarque par un jugement d'utilité rendu principalement par la hiérarchie, mais aussi par le client ou les subordonnés. D'autre part, la reconnaissance se manifeste par un jugement de beauté rendu par les pairs, rend compte du respect par le travailleur des règles de l'art ou du métier, cela malgré ou considérant les contraintes de la situation. Ce jugement de beauté ne se limite pas à un jugement de conformité conférant au sujet l'appartenance à un métier ou à une communauté. En effet, il comporte également un jugement d'originalité selon que le

sujet a pu faire progresser les normes et apporter sa contribution à l'amélioration de l'organisation. La reconnaissance au travail constitue donc un gage de la contribution de l'individu à la construction d'une œuvre commune et à une création socialement utile. De ce fait, elle est un élément déterminant de l'accomplissement de soi et de la construction de l'identité d'une personne (Carpentier-Roy & Vézina, 2000). Cette reconnaissance donne une issue socialement valorisée aux difficultés rencontrées dans la réalisation d'une tâche. Elle est donc génératrice de sens et de plaisir au travail (Carpentier-Roy & Vézina, 2000). À l'opposé, le désaveu ou la non-reconnaissance par autrui de la réalité du travail d'une personne peut devenir source de souffrance mentale importante. Cette situation, si elle perdure, peut amener le sujet à douter de lui-même et de son identité, entraînant une perte d'estime de soi et pouvant conduire à la dépression. D'un autre côté, le sujet peut vivre des sentiments d'injustice s'il maintient sa conviction de la véracité de son apport au travail (Dejours, 1995).

Sans reconnaissance, le sujet risque de perdre sur les deux volets des gratifications du travail : dans le registre du jugement de l'utilité où le sujet se trouve renvoyé à son inutilité et dans le registre de jugement de beauté où le sujet perd la possibilité de gagner l'appartenance à un collectif de travail (Dejours, 2007). En perdant la reconnaissance dans les deux registres, cela entraîne des conséquences qui ne se limitent pas uniquement au manque à être dans le registre de l'identité mais aussi au mépris social (Renault, 2000). De plus, l'étude de Brun, Biron, Martel et Ivers (2003) indique qu'un manque important de reconnaissance au travail multiplie par quatre le risque de vivre une détresse psychologique élevée.

En résumé, la santé mentale au travail est pour la PDT, le résultat d'un équilibre dynamique entre le désir d'accomplissement de l'individu, les normes sociales dont il est tributaire et le travail qui impose une productivité dans un cadre donné. La description ci-haut de la PDT ainsi que celle du modèle de la bureaucratie mécaniste, décrite précédemment, permettent d'établir les objectifs de l'essai ainsi que la pertinence du choix de l'approche retenue. Cela fait donc partie de la prochaine section.

Objectifs de l'essai et choix de l'approche retenue

À partir de cette revue de littérature, il est retenu que le harcèlement psychologique au travail renvoie davantage à des facteurs organisationnels, surtout en ce qui concerne le secteur public. De manière plus précise, les caractéristiques de l'organisation bureaucratique constituent un terreau fertile à l'émergence du harcèlement psychologique chez les fonctionnaires professionnels. Il est important de rappeler que cet essai a pour objectif principal de démontrer la pertinence de la PDT et de l'appliquer pour expliquer les sources du harcèlement psychologique dans le secteur public. Il est à noter qu'à notre connaissance, aucun écrit n'a été publié en ce qui concerne le harcèlement psychologique dans le secteur public en tant que fonctionnement organisationnel et ce, en utilisant la psychodynamique du travail comme approche théorique. Cette section présente les principaux avantages de la PDT sur les autres approches mentionnées précédemment dans la section « facteurs contributifs au développement du harcèlement psychologique » (p.ex., modèle de Beugré, modèle de Jauvin) afin de mieux comprendre le choix de cette approche retenue.

En considérant le travail comme une activité subjectivante, la PDT présente l'avantage théorique de dépasser la vision technique, instrumentale, utilitaire et objective du travail (Carpentier-Roy & Vézina, 2000). De plus, l'approche n'est pas centrée sur la pathologie, mais sur la « normalité » des attitudes et conduites humaines au travail malgré des conditions de travail et des organisations du travail pathogènes. En mettant la « normalité » au centre de ses préoccupations, la PDT présente des perspectives plus

larges qui ne concernent plus seulement la souffrance, mais aussi le plaisir dans le travail. Elle apporte ainsi un éclairage majeur sur les processus et stratégies qu'utilise le travailleur pour rester « normal », pour échapper aux troubles psychiques et pour retrouver le potentiel structurant du travail c'est-à-dire en tant que producteur de santé (Carpentier-Roy & Vézina, 2000). D'autre part, il est nécessaire de rappeler que la PDT est une approche à niveaux multiples d'analyse (micro, méso et macro), ce qui permet d'atteindre une compréhension plus riche et plus profonde de la violence au travail. Cependant, la PDT, contrairement aux autres cadres mixtes, s'intéresse plus spécifiquement à l'organisation du travail comme source de plaisir et de souffrance. Cela est un très grand avantage de la PDT sur les autres cadres mixtes car plusieurs d'entre eux sont très complexes. Cette complexité représente un danger de perdre l'essentiel de la problématique et par là-même de perdre les causes principales du phénomène de la violence au travail. De plus, par leur complexité, certains cadres mixtes rendent très difficile l'intervention ou la prévention pour contrer la violence au travail.

D'autre part, plusieurs études ont démontré l'apport utile de la psychodynamique du travail (études présentées dans Carpentier-Roy & Vézina, 2000) pour comprendre les causes de la souffrance au travail. Par exemple, Alderson (2004b) investigate, au moyen de la PDT, l'expérience humaine et subjective du travail des infirmières. Cette recherche montre que l'absence de reconnaissance, d'autonomie et de pouvoir génère de la souffrance.

Il est important de mentionner que la méthodologie de la PDT insiste sur l'importance de mener une enquête à partir d'une demande de la part des travailleurs (expression d'un malaise partagé par un groupe de travailleurs). Cela signifie que les résultats d'une enquête en PDT aboutissent à une appropriation de la part du milieu et deviennent un instrument de transformation de l'organisation. De plus, la méthodologie propre à la PDT exige de passer par la parole des travailleurs puisque c'est à travers le langage que se trouve la voie d'accès à la signification que les sujets accordent à leurs actions (Carpentier-Roy & Vézina, 2000). Se situant donc dans le registre du sens et non dans celui de la vérité, ce type d'étude redonne à l'individu, vivant une situation de travail particulière, la place qui lui revient, celle de sujet porteur de sens. Une enquête en PDT exige donc un espace de compréhension, de réflexion et d'action entraînant ainsi une véritable portée d'intervention (Alderson et al., 2006).

*Application du modèle de la psychodynamique du travail pour expliquer le harcèlement
psychologique dans le secteur public*

L'objectif de cette section vise à appliquer le modèle de la psychodynamique du travail (PDT) pour expliquer le harcèlement psychologique dans le secteur public. À titre de rappel, ce type d'analyse n'a pas été réalisé, à notre connaissance, en ce qui concerne ce phénomène dans le secteur public en tant que fonctionnement organisationnel. Pour ce faire, une analyse est faite entre les trois prémisses théoriques de la PDT (accomplissement, autonomie, reconnaissance) et le modèle de la bureaucratie mécaniste.

Analyse des trois prémisses théoriques

Accomplissement

Le milieu du travail des professionnel(le)s de la fonction publique et des sociétés d'état est à ce point structuré et organisé de manière rigide par la hiérarchie qu'il laisse très peu de place à l'accomplissement au travail. Les règles impersonnelles dictant les comportements à adopter dans le plus grand nombre possible d'éventualités ne permettent pas à l'individu de mobiliser sa personnalité et sa subjectivité. L'initiative individuelle n'étant pas encouragée par le système constitue un obstacle à la recherche d'accomplissement personnel. En effet, le caractère bureaucratique de la structure est assuré par des standards qui déterminent ce qui doit être fait à l'avance. En perdant le contrôle sur leur travail, les professionnels deviennent passifs (Ouamara, 1998). Cela ne constitue pas un environnement de travail propice à la créativité et à l'inventivité de l'individu et, de ce fait, à l'innovation. Dans le même ordre d'idée, le fonctionnement de

leur travail étant basé sur la standardisation, et non sur la compétence, ne favorise pas l'utilisation du réel potentiel psychique de l'individu ainsi que le développement des autres potentialités.

D'autre part, dans la fonction publique, les missions ne sont pas facilement évaluables, ce qui pourrait nuire à la recherche d'accomplissement de l'individu au travail. En effet, les agents n'ont pas de repères parce qu'on ne leur donne pas d'objectifs à long terme (Hirigoyen, 2001).

La bureaucratie, par sa rigidité et sa centralisation, favorise le développement d'une autorité incontournable (Ouamara, 1998). Cette autorité accentue à son tour la dépendance des employés par la centralisation du pouvoir entravant, chez l'individu, le développement d'un sentiment de maîtrise de son environnement et d'accomplissement de soi. Il est vrai que ce n'est pas tous les individus qui présentent un besoin d'accomplissement au travail ou un désir de surpasser ou relever des défis au travail. Cependant, en PDT, l'important est de savoir si le travail qu'effectue l'individu offre un exutoire suffisant et adéquat à son énergie psychique (Alderson, 2004b). L'accomplissement au travail renvoie donc à une notion d'équilibre propre à chaque individu. En effet, une organisation du travail qui offre des voies de décharge adaptées aux désirs psychiques, ou au potentiel psychique de l'individu, est dès lors « équilibrante ». Par ailleurs, il semble que le danger principal est bien souvent celui d'un sous-emploi des habiletés, des connaissances, des compétences et de l'expertise. Pour certains

auteurs dont Keymeulen (2007), le moteur essentiel de la vie au travail sera, de plus en plus, l'accomplissement de soi.

Pour les fonctionnaires et les employé(e)s des sociétés d'état, tout comme pour un grand nombre d'individus, le travail déborde largement des impératifs de la survie économique. En effet, le travail représente une occasion de satisfaction des aspirations personnelles et un élément de conquête de leur évolution personnelle. Si ces derniers éléments sont menacés, il y a rupture dans l'équilibre et une atteinte à l'intégrité de la personne (Ouamara, 1998). Les résultats d'une étude (Alderson, 2004b) révèlent que le mécanisme par lequel s'opère la fragilisation de la santé mentale des infirmières trouve sa source dans les atteintes portées à leur quête d'accomplissement de soi, laquelle s'inscrit dans la quête d'identité. Cette étude démontre que lorsque le travail des infirmières, tel que structuré, organisé et vécu sur le terrain, ne rejoint et ne nourrit plus l'idéal professionnel, le plaisir s'estompe et la souffrance surgit. Le fait d'être amené ou contraint de faire le deuil de son idéal professionnel peut mener à la décompensation (Alderson, 2004b). L'étude d'Alderson (2004b) montre bien l'urgence de repenser et de réorganiser le travail de sorte qu'il soit à nouveau vécu par les employés comme un lieu de croissance personnelle, un lieu producteur de sens et dès lors, de santé mentale. En effet, il ressort de cette étude que les infirmières perçoivent de plus en plus le travail comme une fin en soi et non plus comme un moyen de développement de soi.

En ce qui concerne les professionnels de la fonction publique et des sociétés d'état, ils sont assujettis au pouvoir de supérieurs qui assurent un contrôle direct sur leur travail.

Cela correspond à un mécanisme de coordination formelle mais en contradiction totale avec le profil professionnel c'est-à-dire à une culture professionnelle renfermant des valeurs propres à l'idéal professionnel (Ouamara, 1998). Cela se traduit par un attachement au travail bien fait, par la valorisation des compétences, par la nécessité de préserver son indépendance, et par l'implication et la participation dans tout le processus de son travail (Guérin & al., 1996). Le mécanisme de coordination provoque également une dépendance envers le pouvoir et des conflits supérieurs-subordonnés. Ces conflits peuvent entraîner une démarche d'hostilité orientée vers la violence (Dolan & Lamoureux, 1990 ; Ouamara, 1998).

En ce qui concerne la notion de conflit mentionnée précédemment, il est important de souligner que certains auteurs présentent des opinions très divergentes. Selon Leymann (1998), la notion de conflit fait partie intégrante du harcèlement psychologique. En effet, selon ce dernier, s'il n'y a pas de conflit, il n'y a pas de mobbing. Cela présuppose la présence obligatoire d'un conflit. Cependant, contrairement à Leymann, Hirigoyen (2001) considère que s'il y a harcèlement psychologique, c'est qu'aucun conflit n'a réussi à se mettre en place. Selon cette dernière, dans un conflit, les reproches sont nommés tandis que derrière tout procédé de harcèlement, il y a du non-dit et du caché. Il est donc possible de constater une différence importante entre les arguments de Leymann et d'Hirigoyen.

D'autre part, Soares (2002), a identifié comme source du harcèlement psychologique les conflits interpersonnels. En effet, dans une étude effectuée auprès des

travailleurs de la CSQ, il a constaté que 14.9% des victimes de harcèlement l'ont été suite à un conflit avec la personne qui harcèle. De plus, selon l'étude d'Ouamara (1998), les règles impersonnelles et les procédures de centralisation des décisions qui sévit dans le secteur public engendrent des conflits qui peuvent prendre différentes formes comme la violence psychologique au travail. En regard aux études effectuées, notamment par celles de Leymann (1998), d'Ouamara (1998) et de Soares (2002), il est possible d'affirmer que les conflits interpersonnels peuvent être liés au harcèlement psychologique. Cependant, dans le secteur public, ces conflits semblent être davantage liés au fonctionnement organisationnel c'est-à-dire comme une conséquence d'une division extrême du travail, de différenciation forte entre les départements, de distinctions rigides entre opérationnels et fonctionnels et de problèmes de motivation.

Le travail qui dépasse la prescription

Contrôle

La violence psychologique, et plus particulièrement le harcèlement psychologique, se traduisent souvent par un contrôle excessif du professionnel. Ce contrôle est légitimé par le dysfonctionnement de la bureaucratie mécaniste et son inadaptation à la logique professionnelle, soit le respect de l'autonomie du professionnel (Ouamara, 1998). Ce contrôle a pour objectif d'éliminer l'incertitude pour assurer un fonctionnement continu, tout en faisant face aux nombreux conflits propres aux bureaucraties mécanistes. Par ailleurs, les individus accepteraient davantage les situations de harcèlement, lorsque le degré de contrôle est important dans l'entreprise, ce qui sous-tend une certaine pression au travail. Cependant, certains auteurs affirment que c'est plutôt un style laisser-faire qui

induit le harcèlement psychologique puisque l'absence de cadre, de gestion et de valorisation insécurise et frustre le personnel qui va rechercher un bouc émissaire (Desrumaux-Zagrodnicki & al., 2004). Cette dernière affirmation n'est pas adéquate en ce qui concerne le secteur public puisque celui-là est centré sur un style de management directif.

Le contrôle excessif est souvent le résultat d'un réajustement, soit à un environnement instable soit à un autre problème venant déstabiliser la démarche bureaucratique. Chanlat (1993) perçoit au sein des organisations bureaucratiques une grande inquiétude relative à la complexité croissante de leur environnement. En effet, les peurs présentes dans les milieux organisationnels sont souvent le résultat de l'incertitude générée par les changements. Ces derniers amènent parfois une révision des rôles des travailleurs entraînant un sentiment de perte de contrôle pouvant mener à des réactions imprévisibles. Les modèles de gestion bureaucratique ne facilitent pas le changement ni sa maîtrise par les principaux intéressés. À cet égard, Chanlat (1993) cible les services publics. Selon lui, l'incertitude générée par les changements se traduit le plus souvent par une sorte de fantasme de contrôle. Le contrôle excessif apparaît la seule réponse connue du système bureaucratique mécaniste.

Autonomie

La nature de la bureaucratie mécaniste suscite des règles impersonnelles donnant le ton à l'organisation du travail au quotidien et en laissant, entre autres, très peu de place à l'ajustement mutuel. À l'intérieur de cette organisation, se retrouve souvent une

ambiguïté soutenue entre les responsabilités des professionnels et les fonctions s'y rattachant (Ouamara, 1998).

L'autonomie professionnelle fait référence à une réalité qui se rapporte aux compétences, c'est-à-dire à la capacité d'utiliser ses habiletés, ses qualifications et d'en développer d'autres. L'autre réalité concerne le pouvoir décisionnel, soit la possibilité de choisir comment faire le travail et surtout de participer aux décisions. Cette dernière dimension prend toute son importance chez les professionnel(le)s de la fonction publique et des sociétés d'état (Ouamara, 1998). Ces professionnel(le)s évoluent à travers une bureaucratie mécaniste fondée sur une autorité de nature hiérarchique. Ils doivent donc se conformer aux règles et aux normes de fonctionnement qui ne sont pas dictées par la logique professionnelle. Ces travailleurs ne peuvent faire preuve d'autonomie décisionnelle étant donné la centralisation du pouvoir. Les décisions stratégiques sont prises au sommet laissant les professionnel(le)s à l'écart de tout processus décisionnel. Par contre, Hirigoyen (2001) considère que les modes de gestion participatifs seraient plus propices que les modes de gestion traditionnels au développement du harcèlement psychologique. Il est important de mentionner que cette affirmation n'a pas été prouvée par des études et est totalement réfutée par Leymann (1998). Ce dernier considère que le mode de gestion centralisateur est générateur de harcèlement psychologique contrairement au mode de gestion participatif.

D'autre part, dans la fonction publique, il est demandé aux agents de traiter une certaine quantité de dossiers sans nécessairement leur dire pourquoi et sans se

préoccuper de connaître les moyens qui sont à leur disposition pour faire leur travail. Il en résulte donc un clivage entre le travail de conception et le travail d'exécution et par conséquent, l'écart entre le travail prescrit et le travail réel peut être difficilement négociable par le sujet. De telles actions peuvent entraîner une surcharge psychique importante découlant directement de l'insatisfaction du professionnel vis-à-vis de son travail (Ouamara, 1998).

Des études telles que « Le malaise professionnel » (Guérin & al., 1996) ont permis de mieux saisir la réalité du professionnel dans une bureaucratie mécaniste. Selon cette étude, les cadres du secteur public favorisent le contrôle afin d'atteindre leurs objectifs organisationnels, cela sans trop d'égard au besoin d'autonomie du professionnel dans son travail. Selon Desrumaux et al. (2004), le harcèlement serait en relation avec un climat privilégiant la production mettant l'accent sur l'aspect procédural, cela au détriment d'une gestion humaine des personnes en termes d'autonomie et de considération. De ce fait, une organisation axée sur le contrôle favoriserait l'émergence du harcèlement psychologique.

Jugement de l'autre – reconnaissance

La psychodynamique, à partir des recherches de terrain, a mis en lumière l'importance cardinale du jugement de l'autre au regard de la construction identitaire (Carpentier-Roy & Vézina, 2000). Il importe de rappeler qu'il permet à chacun de sentir qu'il fait partie d'un collectif ou d'une communauté d'appartenance tout en demeurant un sujet singulier avec des qualités particulières, reconnues par les collègues.

Selon Velen (2008), les fonctionnaires ne sont pas à plaindre puisqu'ils ont le plein emploi, la garantie salariale et un très bon salaire. De plus, Lynch (2008), secrétaire du Cabinet et chef de la fonction publique du Canada, affirme que le nouveau système de gestion et d'évaluation du rendement fournit une évaluation quantitative rigoureuse et s'assortit d'une rétroaction régulière. Cependant, il est important de noter que ces nouvelles formes de gestion transforment les épreuves d'évaluation individualisée des performances en un tribunal de la reconnaissance (Dejours, 2007). Il est donc inapproprié de considérer ces formes de gestion comme étant de la reconnaissance.

À propos de l'évaluation, Haeffliger (2000) mentionne que l'organisation n'a jamais mis autant de pression sur les travailleurs qu'en début de ce siècle. Étant donné que, dans la fonction publique, les augmentations de salaires ne dépendent pas des compétences mais d'une grille d'évolution de carrière, les agents sont très attachés aux notes d'évaluation qui entrent dans les critères d'attribution d'un échelon supérieur (Hirigoyen, 2001). L'évaluation individualisée lorsqu'elle est assortie à des contrats d'objectifs ou à une gestion par objectifs, lorsqu'elle est rassemblée en centre de résultats ou en centre de profits, conduit à la concurrence généralisée entre agents, voire entre services dans une même entreprise, entre filiales, entre succursales, entre ateliers, etc. Lorsqu'elle cette concurrence est associée à la menace de licenciement, elle conduit à une transformation en profondeur des rapports du travail et à l'émergence du harcèlement psychologique. L'individualisation dérive alors vers le chacun pour soi, la concurrence entraîne des conduites déloyales et la méfiance s'installe entre les travailleurs (Dejours, 2007).

Le résultat final de l'évaluation et des dispositions connexes est principalement la déstructuration en profondeur de la confiance, du vivre ensemble et de la solidarité. L'isolation et la méfiance s'installent au détriment de la coopération. Cela peut avoir des conséquences importantes au niveau des travailleurs puisqu'une culture, où la coopération entre les membres est valorisée, s'associe à une plus faible fréquence des comportements de violence au travail (Dejours 2007; Carpentier-Roy & Vézina, 2000). De plus, l'évaluation quantitative et objective du travail ne peut être que prétexte à l'arbitraire parce qu'il est facile de montrer que l'essentiel du travail n'est pas évaluable objectivement et quantitativement. Il en découle des sentiments confus d'injustice ayant aussi leur part dans l'apparition du harcèlement psychologique (Dejours, 2007). Dans de telles conditions, la reconnaissance au travail ne peut s'établir. En effet, la reconnaissance dépend fondamentalement de la qualité des relations de travail, c'est-à-dire qu'elle ne s'obtient que dans des conditions où se maintiennent et se renouvèlent des conditions sociales de confiance, de coopération et de justice (Dejours, 2007). D'autre part, il est important de mentionner que les évaluations peuvent être utilisées comme moyen de pression et génèrent des risques importants de surcharge de travail.

L'autoritarisme limite grandement la considération et les relations de pouvoir prévalent au détriment de la coopération. Ces relations de pouvoir sont très profondément déséquilibrées et déséquilibrantes tant pour l'organisation que pour les employés (Ouamara, 1998). De plus, les règles impersonnelles peuvent favoriser l'émergence de pouvoir parallèle réorganisant les rapports humains dans les équipes de travail en générant notamment des situations conflictuelles. L'étude sur les

professionnelles et professionnels aux prises avec la violence organisationnelle (Aurousseau & Landry, 1996) a permis d'identifier douze comportements violents des supérieurs. Les auteurs de cette étude se demandent s'il s'agit de techniques de gestion reconnues, transmises aux supérieurs/supérieures soit par un enseignement formel, soit par une tradition orale et informelle. Selon Chanlat (1993), des modèles de gestion sont enseignés afin d'inciter les administrateurs à profiter de leur position d'autorité pour exercer sur leurs subordonné(e)s une forme de violence.

En résumé, un climat basé sur le contrôle, niant le principe de reconnaissance des individus au travail, considérant l'entreprise comme un vase clos, favorise le harcèlement psychologique et induit l'idée que ce dernier constitue un outil relativement « acceptable » au service d'une gestion interne centrée sur l'accomplissement des règles et procédures (Desrumaux-Zagrodnicki & al., 2004). L'approche psychodynamique du travail permet donc d'expliquer le harcèlement psychologique, dans le secteur public, en démontrant que l'organisation bureaucratique mécaniste laisse très peu de place à l'autonomie, à la reconnaissance et à l'accomplissement au travail.

Pistes de réflexion appliquées

Suite à cette analyse, au niveau de l'intervention et de la prévention, il s'avère important de repenser et de réorganiser le travail de sorte qu'il puisse devenir un lieu d'accomplissement de soi où la reconnaissance et l'autonomie sont valorisées. La prévention de la violence dans l'entreprise passe également par le respect de la dimension éthique irréductible de l'organisation du travail et de la coopération. C'est par

le truchement de l'activité déontique, sur laquelle elle repose, que la coopération est sans doute le moyen à la fois le plus ordinaire et le plus puissant de prévention de la violence en milieu de travail (Dejours, 2007). La coopération s'obtient, entre autres, en créant des espaces de discussion. L'espace de discussion interne à l'organisation du travail se révèle comme lieu d'apprentissage très efficient de l'écoute, de la parole et de l'exercice de la démocratie. En contrepartie de l'implication dans l'espace de discussion, chacun peut apporter une contribution à l'organisation du travail et à la coopération, et en retour attendre de la reconnaissance et bénéficier de la convivialité dans le travail. La qualité de l'espace de discussion dépend foncièrement des choix en matière d'organisation du travail et de conception des rapports entre travail, organisation du travail et gouvernement de l'entreprise. Reconnaître l'intérêt de l'activité déontique et de l'espace de discussion n'est pas le fait de toutes les directions d'entreprise. Cela suppose d'admettre que travailler, ce n'est pas uniquement produire, c'est également vivre ensemble. Cela suppose d'admettre aussi que les critères d'efficacité, de productivité et de rentabilité sont insuffisants pour diriger rationnellement une entreprise.

Le fait de donner la parole aux employés et leur demander de participer à l'amélioration de leur milieu de travail permettrait de donner plus d'espace et de parole aux collectifs de travail, aux identités professionnelles et de métier ainsi qu'à la culture commune. En solidifiant les collectifs de travail, cela permettrait de faire une place, non seulement à la reconnaissance au travail, mais aussi au sentiment d'appartenance chez les travailleurs à une communauté, c'est-à-dire à un groupe appartenant à une même catégorie socio-professionnelle ou occupant une même fonction.

D'autre part, il importe à la direction de reconnaître la nécessité de faire appel aux connaissances pratiques des travailleurs et à leur ingéniosité, c'est-à-dire à leur intelligence rusée, créatrice d'un savoir. Ce savoir n'est habituellement pas reconnu dans les cultures scientifiques traditionnelles et souvent même non conceptualisé par les travailleurs eux-mêmes. Cela a pour conséquence d'entraver l'autonomie du travailleur et de placer ce dernier dans une situation de travail où l'écart entre le prescrit et le réel est difficilement négociable. L'organisation doit permettre aux travailleurs une certaine marge de manœuvre dans l'interprétation des consignes reçues, d'encourager et de reconnaître leur savoir-faire. De plus, en référant à la capacité et à la créativité du travailleur, l'entreprise offre la possibilité d'accomplissement au travail.

En postulant toujours que les travailleurs sont les mieux placés pour décrire leurs malaises, leurs souffrances, leurs satisfactions et pour formuler des suggestions pour y remédier, les enquêtes en PDT peuvent fournir une information essentielle aux entreprises, celles-ci n'ayant pas de tradition d'échange et de partage sur ces questions avec leurs employés. Il est important de rappeler que ces enquêtes mènent à des actions tangibles dans l'entreprise.

En regard à ce qui a été écrit précédemment, il est possible d'affirmer que les lois sont nettement insuffisantes pour contrer le harcèlement psychologique au travail. Sans négliger le domaine légal, en ce qui concerne le harcèlement psychologique, il n'en demeure pas moins que prévention et intervention doivent passer par la compréhension

des véritables sources du phénomène. En ce sens, la PDT est une méthode pertinente pour analyser le phénomène.

Conclusion

Cet essai fait ressortir qu'un système bureaucratique est un système qui repose sur un climat d'impersonnalité et de centralisation, éprouvant fortement à long terme l'organisation et les individus. En effet, l'abondance des règles impersonnelles a été créée pour réduire les tensions suscitées par la subordination et le contrôle, mais en même temps, elles développent des frustrations chez les individus. Selon Ouamara, (1998), le système d'organisation bureaucratique engendre chez les individus une rigidité de la personnalité humaine.

Cette recension de la littérature montre la pertinence de l'approche psychodynamique du travail dans la compréhension du harcèlement psychologique dans le secteur public. En effet, il est possible de constater que l'organisation bureaucratique mécaniste laisse très peu de place à l'autonomie, à la reconnaissance et à l'accomplissement au travail. Cependant, cela ne veut pas nécessairement dire que ces facteurs engendrent automatiquement une forme de violence comme le harcèlement psychologique. Ces facteurs indiquent toutefois qu'il est possible d'affirmer que l'organisation bureaucratique constitue un terrain propice à l'émergence du harcèlement psychologique. Cet essai démontre donc que la compréhension du harcèlement psychologique, dans le secteur public, se trouve dans l'organisation du travail. Il amène aussi des pistes de réflexion concernant l'intervention et la prévention.

Cet essai constitue une revue exhaustive de la littérature et apporte une compréhension profonde du harcèlement psychologique dans le secteur public. Ce travail montre également que certaines sources du harcèlement psychologique, perçues comme importantes dans la littérature actuelle, se définiraient davantage comme des indices ou des signes avant-coureurs du harcèlement. Cet essai a donc l'avantage de dépasser, d'une certaine manière, la théorie en apportant une autre vision du phénomène et en se questionnant plus profondément sur les réelles sources du harcèlement psychologique. La pertinence de ce travail se situe dans le défi d'intégrer à la fois la dynamique du travail (l'organisation) et la dynamique du travailleur (l'individu), en démontrant que le harcèlement psychologique au travail peut être compris comme un échec de l'accomplissement, de l'autonomie et de la reconnaissance du travailleur. Toutefois, il serait nécessaire d'approfondir l'analyse des milieux de travail chez les professionnel(le)s de la fonction publique et des sociétés d'état à l'aide d'une enquête en PDT. Une telle recherche pourrait contribuer à mettre davantage en lumière des pistes de solution pour que le travail retrouve un sens et redevienne un lieu où ces travailleurs peuvent s'accomplir. Il est nécessaire de souligner que cet essai s'est davantage intéressé aux trois prémisses théoriques de la PDT au détriment des stratégies défensives que les individus développent pour survivre psychologiquement face au harcèlement. Une étude plus large permettrait également de considérer ces stratégies ou mécanismes car ils ont une place importante dans la dynamique du harcèlement psychologique au travail.

Références

- Alderson, M. (2004a). La difficile construction identitaire des infirmières : un facteur prédisposant aux problèmes de santé mentale. *Revue vis-à-vie*, 1, 14-20.
- Alderson, M. (2004b). La psychodynamique du travail et le paradigme du stress : une saine et utile complémentarité en faveur du développement des connaissances dans le champ de la santé du travail. *Santé mentale au Québec*, 29, 261-280.
- Alderson, M., Carpentier-Roy, M. C., Glibert, M.-A., Maranda, M-F., Rhéaume, J., Saint-Arnaud, L., Saint-Jean, M., & al. (2006). *Espace de réflexion, espace d'action en santé mentale au travail*. Enquêtes en psychodynamique du travail au Québec. Québec : Publié par Presses Université Laval.
- Ancibure, F., & Galan-Ancibure, M. (2006). *Le harcèlement moral*. France : Éditions Milan.
- 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'UQAM et Fédération des professionnels et professionnelles salarié(e)s et des cadres du Québec.
- Balocco, C. (2001). *Pour en finir avec le harcèlement psychologique*. Paris : Éditions d'organisation.
- Bernheim, J-C., & Cyr, K. (2003). *Le harcèlement psychologique comme crime d'État*. Montréal : Les Éditions du Méridien/Éditions cursus universitaire.
- Bourgeois, D. (2003). Harcèlement psychologique au travail : une loi est nécessaire. Document consulté le 10 septembre 2008 de http://www.bloquebecois.org/fr/manchette_detail.asp?ID=9924575
- Brun, J.-P., Biron, C., Martel, J., & Ivers, H. (2003). *Évaluation de la santé mentale au travail: Une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines*. Québec : Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail des organisations, Université Laval.

- Brun, J.-P., & Plante, E. (2004). *Le harcèlement psychologique au Québec*. Sondage réalisé par Léger Marketing. Récupéré le 10 octobre 2008 de <http://cgsst.fsa.ulaval.ca>
- Carpentier-Roy, M.C. (2001). Être reconnu au travail : nécessité ou privilège? [Résumé]. *Compte rendu du colloque «Travail, reconnaissance et dignité humaine », 28(2), 380.*
- Carpentier-Roy, M.C., & Vézina, M. (2000). *Le travail et ses malentendus : Enquêtes en psychodynamique du travail au Québec*. France : Octares Éditions.
- Chanlat (1993). La société malade de ses gestionnaires. *Interface, Revue de la recherche, 13, 17-21.*
- Chappell, D., & Di Martino. (1998). *La violence au travail*. Genève : Publication du Bureau International du Travail.
- Chappell, D., & Di Martino. (2000). *La violence au travail* (2^e éd.). Genève : Publication du Bureau International du Travail.
- 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.
- Comité interministériel sur le harcèlement psychologique au travail. (2001). *Rapport*. Québec : Bibliothèque Nationale du Québec.
- Courcy, F., Savoie, A & Brunet, L. (2004). *Violences au travail*. Montréal : Les presses de l'Université de Montréal.
- Dagenais, L.-F., & Boily, F. (2000). *Étude sur la dimension psychologique dans les plaintes en harcèlement psychologique au travail*. Rapport de recherche sur les plaintes résolues par la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse.
- Davezies, P. (1993). Eléments de psychodynamique du travail, Comprendre le travail, *Éducation permanente, 3, 33-46.*
- De Gaulejac, V. (2005). *La société malade de la gestion : Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Paris : Seuil.
- Dejours, C. (1980a). *Travail : usure mentale, Essai de psychopathologie du travail*. Paris : Le Centurion.
- Dejours, C. (1980b). *La charge psychique de travail*. Paris : Entreprise moderne d'édition.

- Dejours, C. (1985). Organisation du travail-clivage-aliénation. Dans Dejours, C., Veil, C., & Wisner, A. : *Psychopathologie du travail* (pp. 123-130). Paris : Entreprise moderne d'édition.
- Dejours, C. (1987a). Aspects psychopathologiques du travail. Dans Lévy-Leboyer, C. : *Traité de psychologie du travail* (pp. 1-27). France : Presses universitaires de France.
- Dejours, C. (1987b). Note de travail sur la notion de souffrance. Dans Dejours, C. : *Plaisir et souffrance dans le travail* (pp. 115-123). Paris : Éditions de l'AOCIP.
- Dejours, C. (1993a). *Travail : usure mentale, De la psychopathologie à la psychodynamique du travail*. Paris : Bayard.
- Dejours, C. (1993b). Intelligence pratique et sagesse pratique : deux dimensions méconnues du travail réel, Comprendre le travail. *Éducation permanente*, 116, 131-156.
- Dejours, C. (1995). Comment formuler une problématique de la santé en ergonomie et en médecine du travail. *Le Travail humain*, 58, 1-16.
- Dejours, C. (1998). *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*. Paris : Seuil.
- Dejours, C. (2000). Préface dans Carpentier-Roy, M.C., & Vézina, M. *Le travail et ses malentendus : Enquêtes en psychodynamique du travail au Québec*. France : Octares Éditions.
- Dejours, C. (2001). *Le travail entre banalisation du mal et émancipation*. Document consulté le 11 octobre 2008 de <http://pagesperso-orange.fr/christian.crouzet/smpmp/images-SMT/DEJOURS%20oct%202001.pdf>
- Dejours, C. (2007). *Conjurer la violence : travail, violence et santé*. Paris : Éditions Payot & Rivages.
- Dejours, C., & Abdoucheli, E. (1990). Itinéraire théorique en psychopathologie du travail, *Prévenir*, 20, 127-149.
- Delage, D. (2006). *La prévention du harcèlement psychologique : agir à la source, développement d'un instrument de mesure*. Mémoire de maîtrise inédit, Université du Québec à Trois-Rivières.
- Desrumaux-Zagrodnicki, P., Lemoine, C., & Mahon, P. (2004). Harcèlement moral et climats d'entreprise : Effets des facteurs humains et organisationnels sur les jugements d'équité. *Psychologie du travail et des organisations*, 10, 29-44.

- Deviard, M. (2002). *La souffrance en col blanc*. Mémoire de maîtrise inédit, Université du Québec à Montréal.
- Dolan, S., & Lamoureux, G. (1990). *Initiation à la psychologie du travail*. Montréal : Gaëtan Morin.
- Genest, C., Leclerc, C., & Maranda, M. F. (2005). Les conduites de retrait comme stratégies défensives face au harcèlement psychologique. Document consulté le 4 septembre 2008 de <http://www.pistes.uqam.ca/v7n3/pdf/v7n3a5.pdf>
- Guérin, G., Wills, T., & Lemire, L. (1996). Le malaise professionnel: nature et mesure du concept. *Revue industrielle* 51(1), 62-96.
- Haefliger, S. (2000). *L'homme prisonnier du coach*. Genève : Économie.
- Hauuy, A. (2008). *Le stress apprivoisé*. France : Octares Éditions.
- Hirigoyen, M-F. (1998). *Le harcèlement moral : la violence perverse au quotidien*. Paris : Syros.
- Hirigoyen, 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. Document consulté le 2 septembre 2008 de <http://www.csssvc.qc.ca/telechargement.php?id=62>
- Keymeulen, M. A. (2007). *L'accomplissement au travail*. Paris : Syros.
- Le Brock, P. (2004). *Le style de gestion du personnel comme déterminant des comportements antisociaux observés au travail*. Mémoire de maîtrise inédit, Université de Montréal.
- Leclerc, C. (2005). Intervenir contre le harcèlement au travail : soigner et sévir ne suffisent pas. *Pistes*, 7(3), novembre. Document consulté le 11 août 2008 de <http://www.pistes.uqam.ca/v7n3/pdf/v7n3a4.pdf>
- 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. Université Laval, Centre de recherches sur l'éducation et la vie au travail. Document consulté le 11 août 2008 de <http://www.crievat.fse.ulaval.ca/pdf/savoirs.exp.pdf>

- Leclerc, C., Sabourin, C., & Bonneau, M. (2005). La collégialité détournée : les racines organisationnelles du harcèlement psychologique dans les universités. *Pistes*, 7(2), mai. Document consulté le 11 août 2008 de <http://www.pistes.uqam.ca/v7n2/articles/v7n2a4.htm>
- Legault, M.J., & Faucher, M. (2001). « Xième symposium international de victimologie. La violence soumise à la question ». *Prévention au travail*, 14(2), 36-39.
- Légeron, P. (2008). *Stress au travail*. Paris :Syros.
- Leymann, H. (1998). *Mobbing, La persécution au travail*. Paris : Seuil.
- Lynch, K. (2008). La fonction publique du Canada : trop de perceptions erronées. Document consulté le 8 janvier 2008 de http://www.pco-bcp.gc.ca/index.asp?lang=fra&page=clerk-greffier&sub=speeches-discours&doc=20080421_f.htm
- Mayhew, C., & Quinlan, M. (2002). Fordism in the fast food industry: pervasive management control and occupational health and safety risks for young temporary workers. *Sociology of Health and Illness*, 24(3), 84-261.
- Mendel, G. (1985). *La crise est politique, La politique est en crise*. Paris : Payot.
- Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Paris : Édition D'organisation.
- Moreau, N. (1999). *Violence ou harcèlement psychologique au travail ? Problématique*. Québec : Ministère du Travail Direction des études et des politiques.
- Neuman, J.H., & Baron, R.A. (1998). Workplace violence and workplace aggression: Evidence concerning specific forms, potential causes, and preferred targets, *Journal of Management*, 24(34), 391-419.
- O'Leary-Kelly, & Griffin, R.W., & Glew, D.J. (1996). Organization-motivated aggression: A research framework. *The Academy of Management Review*, 21(1), 225-253.
- Ouamara, F. (1998). *La violence au travail chez les professionnelles et professionnels dans la fonction publique et les sociétés d'état québécoises*. Mémoire de maîtrise inédit, Université Laval.
- Pearson, C. (1998). Organizations as targets and triggers of aggression and violence : Framing rational explanations for dramatic organizational deviance, *Research in the Sociology of Organizations*, 15, 197-223.

- Ravisy, P. (2007). *Le harcèlement moral au travail* (4^e éd.). Paris: Editions Dalloz.
- Renault, E. (2000). *Mépris social. Éthique et politique de la reconnaissance*. Bègles : Éditions du Passant.
- Sainsaulieu, R. (1985). *L'identité au travail*. Paris : Presses de la fondation nationale des sciences politiques.
- Sanchez-Mazas, M. (2002). *Pouvoir, dépendance et violence psychologique au travail*. Document consulté le 8 octobre 2008 de http://www.mer.gouv.fr/hommes/05_medical/03_journee/abstract_Sanchez-Mazas.PDF
- 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.
- Soares, A. (2006). *Les bleus à l'âme : le harcèlement psychologique chez les cols bleus de la ville de Montréal*. Document consulté le 7 août 2008 de <http://www.er.uqam.ca/nobel/r13566/document/rapport%20cols%20bleus%20soares.pdf>
- Tenner, I. (2004). *Mobbing, bullying, harcèlement – le désenchantement d'homo faber*, Mémoire de DESS inédit en Ressources humaines. Université de Genève, Faculté de Psychologie et Sciences de l'éducation.
- Tobin, T.J. (2001). Organisational determinants of violence in the workplace. *Aggression and Violent Behaviour*, 6, 91-102.
- Velen, F. (2008). Les fonctionnaires et le travail. *Magazine Québec Science*, avril.
- Vézina, M., & Dusseault, J. (2005). Au-delà de la relation « bourreau-victime » dans l'analyse d'une situation de harcèlement psychologique au travail. *Pistes*, 7(3), novembre. Document consulté le 11 février 2008 de <http://www.pistes.uqam.ca/v7n2/articles/v7n2a4.htm>
- Viaux, J-L. & Bernaud, J-L. (2001). Que se passe-t-il vraiment entre la victime et le harceleur ? *Management et conjoncture sociale*, 596, 33-39.
- Vinet, A. (2004). *Travail, organisation et santé*. Québec : Les Presses de l'Université Laval.