



paramètres

Sous la direction de  
François Courcy, André Savoie et Luc Brunet

# Violences au travail

DIAGNOSTIC ET PRÉVENTION



Extrait de **Les Presses de l'Université de Montréal**

## **VIOLENCES AU TRAVAIL**

paramètres 

# **VIOLENCES AU TRAVAIL**

*Sous la direction de*

**FRANÇOIS COURCY, LUC BRUNET ET ANDRÉ SAVOIE**

**Les Presses de l'Université de Montréal**

*Catalogage avant publication de la Bibliothèque nationale du Canada*

Vedette principale au titre :

Violences au travail

(Paramètres)

Comprend des réf. bibliogr.

ISBN 2-7606-1870-6

1. Violence en milieu de travail.
  2. Violence en milieu de travail—Prévention.
  3. Victimes de violence.
  4. Personnel—Direction.
- I. Courcy, François, 1974- .  
II. Brunet, Luc, 1953- .  
III. Savoie, André, 1946- .  
IV. Titre.  
V. Collection.

HF5549.5B43V59 2004

658.4'73

C2004-940670-1

Dépôt légal : 2<sup>e</sup> trimestre 2004

Bibliothèque nationale du Québec

© Les Presses de l'Université de Montréal, 2004

Les Presses de l'Université de Montréal remercient de leur soutien financier le ministère du Patrimoine canadien, le Conseil des Arts du Canada et la Société de développement des entreprises culturelles du Québec (SODEC).

Les trois directeurs remercient les organismes subventionnaires CRSH et FQRSC pour leur soutien financier aux recherches ayant conduit à la production de cet ouvrage. Ils remercient également l'Université de Sherbrooke pour son appui financier à la production matérielle de l'ouvrage.

**IMPRIMÉ AU CANADA EN MAI 2004**

## INTRODUCTION

La violence au travail est un problème sérieux et présent dans la plupart des organisations et ce, dans tous les secteurs d'activité de l'économie. Cette réalité se reflète dans nombre d'enquêtes gouvernementales et d'études scientifiques probantes. À titre d'exemple, en Amérique du Nord, les coûts annuels qu'engendrent les problèmes de violence au travail sont évalués à plus de 4,2 milliards de dollars (Kaufer et Mattman, 2001). Deuxième cause de mortalité sur les lieux de travail aux États-Unis en 1995, le nombre d'homicides au travail est évalué, au cours de cette décennie, à plus d'un millier de personnes chaque année. Au nombre des victimes, les hommes seraient trois fois plus touchés que les femmes (Toscano et Windau, 1996). À ce nombre s'ajouteraient annuellement 1 500 000 assauts mineurs, près de 400 000 assauts graves et 50 000 assauts sexuels (Toscano et Windau, 1996). Loin d'être en voie de disparition, l'incidence de ce problème connaîtrait une nette augmentation (National Institute for Occupational Safety and Health, 1996). Selon une étude de l'Organisation internationale du travail (OIT), le Canada se classerait à ce titre dans les premiers rangs parmi 32 pays étudiés quant au taux d'agressions physiques (Chappell et Di Martino, 1998), soit huit positions devant les États-Unis.

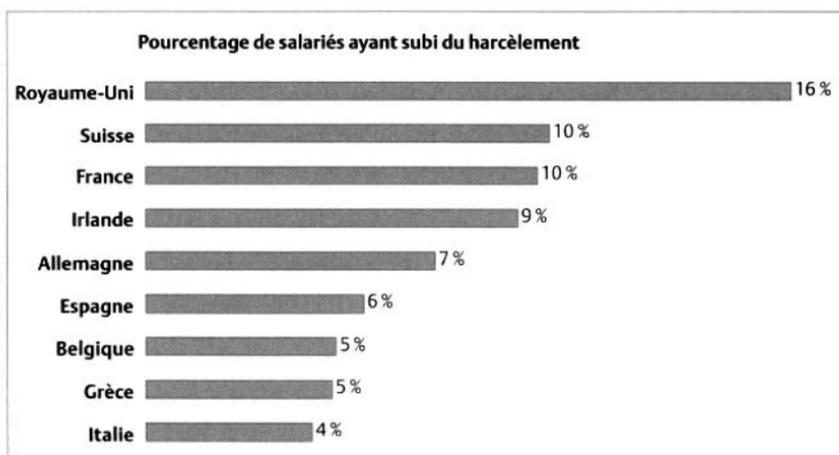
En Europe, la deuxième enquête de l'European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (rapporté dans Chappell et Di Martino, 2000), basée sur un échantillon de plus de 15 000 travailleurs, rapporte que 4 % des travailleurs européens affirment avoir été victime de violence physique au travail (6 000 000 d'Européens), 2 % de harcèlement

sexuel (3 000 000 de personnes) et 8 % d'intimidation ou de *bullying* (12 000 000 de travailleurs). D'autres études illustrent également bien l'ampleur du problème dans la communauté européenne. Une enquête menée par la British Health and Safety Executive rapporte que 30 % des travailleurs œuvrant dans le secteur du commerce affirmaient être victime d'abus et de violence verbale plusieurs fois par semaine dans le cadre de leur travail (FIET [International Federation of Commercial, Clerical, Professional and Technical Employees], 1994, p. 21). Un autre rapport d'enquête, provenant d'un syndicat italien représentant les travailleurs d'entreprises d'entretien ménager (450 000 membres, dont 80 % sont des femmes), souligne l'omniprésence de cas de harcèlement sexuel impliquant des menaces, des plaintes ou des demandes de remplacement si le travailleur ne se pliait pas aux avances de leur client (FIET, 1994, p. 31-33). La figure 1 illustre la prévalence de la violence au travail dans divers pays de la communauté économique européenne.

Au Québec, plusieurs groupes syndicaux ont procédé à leur propre enquête. Une synthèse de ces investigations est d'ailleurs disponible dans le rapport ministériel de Moreau (1999) à partir du site du ministère du Travail

## FIGURE 1

### Comportements d'agression en milieu de travail : quelques statistiques



Source : « France 2000 », *Le Nouvel Observateur*.

du Québec. Les enquêtes menées rapportent qu'entre 3 % et 39 % des travailleurs interrogés ont affirmé avoir déjà été victimes de violence physique au travail. Près de 45 % des infirmières interrogées se sont dites victimes de violence à caractère sexuel (Skeene, 1996 dans Moreau, 1999). À ces types de violences physique et sexuelle s'ajoutent également nombre de cas de violence verbale. Selon les enquêtes, entre 20 % et 75 % des travailleurs ont confié avoir été victime de ce type de violence au travail (Boucher, 2001; Skeene, 1996). Au cours d'une étude doctorale (Courcy, 2003) menée dans plus de 25 organisations participantes provenant de divers secteurs économiques du Québec, les chercheurs ont été surpris de constater que sur les 57 groupes de travail et départements consultés, une seule unité de travail ne vivait aucun comportement de violence au travail, soit 1,8 % de cas. C'est donc dire que dans 98,2 % des unités investiguées, les employés rapportaient des comportements de violence de la part de collègues ou du supérieur hiérarchique.

Cette réalité, apparemment désarmante, laisse plusieurs personnes perplexes. De nombreuses questions émergent d'ailleurs rapidement de ce désarroi : quelles actions peuvent être entreprises pour protéger les travailleurs ? Quelles sont les coûts et les conséquences de tels gestes ? Quelles sont les personnes les plus à risque de poser de tels gestes ou d'en devenir les victimes ? La loi protège-t-elle adéquatement les victimes ? À partir de quel moment un comportement devient-il violent ou harcelant ? Que peut-on faire pour éviter cette dynamique de violence dans son milieu de travail ? Si les questions jaillissent facilement de notre esprit, les solutions, elles, se font souvent attendre. C'est pour contrer le déséquilibre entre les trop nombreuses questions et l'insuffisance des réponses que ce livre a été écrit. Il tente de présenter avec simplicité des éléments de réponse et de réflexion ainsi que des solutions efficaces au problème de la violence au travail. Pour clarifier et favoriser la compréhension de ce phénomène souvent difficile à cerner, les auteurs ont choisi de rassembler leur contribution respective autour du concept de violence au travail. Ce choix se justifie principalement par le fait que la violence représente l'appellation générique de ces conduites néfastes en milieu de travail.

Les trois premiers chapitres expliquent en quoi constitue la violence au travail, quelles en sont les causes et les conséquences pour les victimes, mais aussi en quoi certains milieux organisés peuvent favoriser l'émergence de la

victimisation. Au premier chapitre, les auteurs abordent sans détour la notion de violence au travail, et distinguent les notions de harcèlement, de *mobbing*, de *bullying*, d'agression et d'abus de pouvoir. Ils présentent aussi les manifestations les plus fréquentes de violence au travail. Des vignettes susceptibles d'alimenter la discussion ou la réflexion sont également insérées à la fin de ce chapitre. Dans un second chapitre, les causes de la violence sont présentées. On y expose comment certaines dispositions personnelles, certaines modalités de rapports interpersonnels, diverses caractéristiques de l'organisation ainsi que divers attributs de l'environnement socioéconomique peuvent favoriser l'émergence de la violence en milieu de travail. Pour sa part, le troisième chapitre présente les résultats d'études portant sur la victimisation, ou pourquoi certaines personnes deviennent des victimes de violence au travail.

Ces premières informations plutôt conceptuelles ou issues de la recherche font place à un ensemble de cinq chapitres présentant des moyens d'intervention utiles pour prévenir la violence et intervenir en cas de méfaits. Les propositions développées dans ces chapitres offrent à tous des stratégies, des méthodes et des outils d'intervention. Une attention particulière est apportée à préciser les limites et les risques que représentent une utilisation inappropriée de ces moyens. Le discernement est de mise. En ce sens, le quatrième chapitre aborde une étape préalable à l'implantation de mesures, soit le diagnostic de la situation de violence. On y retrouvera les renseignements nécessaires et les questions importantes à se poser avant d'entreprendre la lecture de la situation de violence dans une organisation. Le chapitre suivant, le cinquième, présente un inventaire de solutions pouvant être mises en application pour contrer, neutraliser et éventuellement éradiquer la violence au travail. Par exemple, on y discute des apports possibles de la sélection du personnel, de la formation, du soutien au travailleur, du règlement des plaintes de même que des mesures à prendre en cas d'incidents majeurs. Le chapitre six expose en détail un modèle d'intervention émergeant de la pratique. L'auteure présente les conditions à instaurer et les étapes à suivre pour aménager dans un milieu de travail des mesures préventives ou de contrôle des problèmes de violence. Le septième chapitre expose les éléments constituant une politique efficace pour contrer la violence au travail. L'auteure précise également dans ce chapitre les phases de mise en application de cet outil

de gestion de la violence au travail. Le chapitre huit fait état d'une étude effectuées dans le milieu de la santé et portant sur les pratiques de gestion de la violence par les équipes de gestion des ressources humaines (GRH). Les auteurs relatent dans ce chapitre les applications concrètes de solutions de gestion pour prévenir et contrer la prolifération des conduites de violence au travail. La législation qui balise, définit et structure la problématique de la violence en milieu de travail fait l'objet du chapitre neuf. Ce cadre juridique est explicité à travers la définition de chacun des codes de loi pertinents, leurs applications et leurs implications pour les parties concernées. Enfin, au chapitre 10, on aborde la question de l'éthique au travail sous l'angle d'un antidote possible à la violence au travail. En lien avec le sujet de la violence, les auteurs proposent au lecteur de porter un regard différent sur les conduites individuelles au travail. L'adoption d'un code d'éthique est alors suggéré pour intervenir à la fois sur la violence, mais aussi pour encourager les conduites appropriées des employés.

Quatre principes ont guidé la rédaction de ce livre par ses auteurs : l'accessibilité, la clarté, l'utilité pratique et la rigueur. Il a été écrit pour informer, mais surtout pour changer les pratiques de travail avec efficacité et doigté. Chacun devrait donc y trouver des réponses à ses questions. Nous espérons que ces réponses favoriseront la mise en place de mesures efficaces de prévention et de contrôle de la violence au travail.

# 1

## CONCEPTIONS DE LA VIOLENCE AU TRAVAIL

*François Courcy*

Les comportements déviants adoptés par les membres d'une organisation et causant un tort à d'autres membres ou à l'organisation plus directement se nomment les *comportements antisociaux au travail* (CAAT). Ils comprennent des actes tels que le vol, le sabotage, le ralentissement volontaire de la production, le vandalisme, l'absentéisme et les comportements de violence. Parmi ceux-ci, les gestes visant spécifiquement des individus entrent dans la catégorie de la *violence au travail*, ou des *violences au travail*. La mise au pluriel de ce terme singulier souligne la multiplicité des formes et des manifestations que peuvent prendre les conduites violentes sur les lieux de travail. En ce sens, ce premier chapitre aborde sans détour la nature de la violence au travail. Il pose tout d'abord un regard sur les quatre acteurs responsables d'actes de violence dans les milieux de travail. Ces précisions permettront par la suite de proposer une définition et une explication de ce qu'est la *violence au travail*. On fera ensuite la distinction entre ce concept intégrateur et certains termes connexes, souvent utilisés et confondus avec le sujet principal de ce livre. Les résultats d'une étude récente sont ensuite insérés pour illustrer les comportements de violence les plus fréquents dans les milieux de travail consultés. À la fin du chapitre, une grille pratique, précédée de différents scénarios de violence, est introduite. Grâce à ces critères précis, cette grille devrait faciliter l'analyse de situations susceptibles de constituer des épisodes de violence au travail.

## Les différents types de violences liées au travail

Il importe tout d'abord de donner des précisions sur ce qui constitue de la violence au travail et ceux qui agissent de façon violente sur les lieux de travail, que nous appellerons les acteurs de la violence au travail, en particulier sur l'identité du présumé agresseur qui commet le geste et sur la nature de sa relation avec la victime (Merchant et Lundell, 2001). Ceci donne lieu à une classification en quatre catégories de violences liées au travail : la violence criminelle, la violence occupationnelle, la violence domestique et la violence au travail proprement dite.

La *violence criminelle* est l'acte d'une personne extérieure à l'organisation, qui commet un crime et assaille du même coup un employé. La victime connaît peu ou aucunement son agresseur. Le braquage d'une banque, d'un dépanneur ou d'un taxi en sont des exemples typiques. Un attentat terroriste entrerait également dans cette première catégorie.

La *violence occupationnelle* recoupe les conduites violentes perpétrées par un client ou un bénéficiaire de l'organisation envers un ou plusieurs membres alors que ceux-ci remplissent leurs fonctions. Les chauffeurs d'autobus, les policiers, les infirmières, les agents des services correctionnels, agents de service à la clientèle et les enseignants constituent des professions à risque dans cette deuxième catégorie de violence (Merchant et Lundell, 2001). Contrairement à la violence criminelle, l'agresseur s'en prend à un représentant de l'organisation. C'est donc à un policier ou à un chauffeur d'autobus qu'il s'attaque et non à la personne portant l'uniforme. L'agresseur ne cherche pas non plus à s'enrichir. Il désire se venger, faire passer un message, être entendu ou être traité autrement.

La *violence domestique* correspond à une agression commise par une personne entretenant ou ayant entretenu dans le passé une relation personnelle avec un membre de l'organisation. L'agresseur ne travaille habituellement pas pour la même organisation. Son geste est en fait relié à sa relation avec la victime à l'extérieur de l'organisation. Il s'agirait généralement de relations conjugales. L'image la plus véhiculée de ce type de violence demeure celle de l'ex-conjoint se présentant sur le lieu de travail de son ex-femme pour l'agresser. Toutefois, une prise de bec entre deux frères ou deux amies survenant sur les lieux de travail ou dans le cadre des fonctions de la victime doivent être aussi comprises dans cette catégorie de violence.

La *violence au travail* réfère au geste d'un membre ou d'un ex-membre d'une organisation qui agresse un autre membre de cette même organisation ou qui s'en prend à celle-ci. Le motif de l'agression découlerait principalement de disputes interpersonnelles survenues dans le cadre du travail (Merchant et Lundell, 2001). Elles surviennent généralement au sein de l'organisation, mais peuvent également se produire à l'extérieur. Le terme *au travail* ne limite donc pas les attaques à celles se produisant entre les quatre murs de l'organisation. Tout geste fait en regard d'événements reliés au travail, qu'il soit dans le milieu du travail ou à l'extérieur de celui-ci, demeure de la violence *au travail*. Dans cette perspective, une bataille entre deux collègues dans un bar pour des motifs reliés au travail constitue de la violence au travail. Remplir la piscine de la patronne de blocs de béton comme moyen de pression dans le cadre d'un mandat de grève constitue également un acte de violence au travail. Les violences au travail dont il sera question dans cet ouvrage sont donc constituées de comportements adoptés au grand jour ou en cachette par les travailleurs, mais dont la cible est une personne ou un groupe, non pas l'organisation. Bien sûr, pour atteindre cette cible individuelle ou groupale, il se peut que l'agresseur s'en prenne à ses biens ou à ceux de l'organisation dont elle a charge.

C'est à cette dernière catégorie de violence que nous nous intéressons dans ce livre.

### **Définition de la violence au travail**

*La violence au travail est une conduite d'un membre ou d'un ex-membre d'une organisation contrevenant aux normes en vigueur dans cette organisation visant à causer un tort ou à contraindre un autre membre* (Courcy et Savoie, 2003).

Les implications de cette définition invitent à y apporter quelques explications. D'abord, la violence est une *conduite*: ceci indique clairement que pour diagnostiquer la présence de violence au travail, on ne peut se fier qu'à des gestes concrets. En soi, les attitudes, les pensées ou les préjugés, s'ils ne se traduisent pas par des conduites observables, ne peuvent constituer de la violence au travail. Qu'elles passent par les mots (violence *verbale*) ou par les poings ou des objets (violence *physique*), la violence est constituée d'actes.

Une nuance importante doit toutefois être apportée. Certains gestes sont clairement faits en présence de la victime (violence directe). Comme nous le verrons au cours de ce chapitre, d'autres gestes sont plus subtiles et peuvent se faire à l'insu de la victime (violence indirecte). De plus, alors que la plupart des actes de violence reposent sur l'émission de conduites observables (violence active), certains geste peuvent aussi provenir de l'omission d'une conduite attendue comportant des conséquences graves (violence passive). Ces distinctions regroupées forment huit manifestations possibles de la violence telles que présentées à la figure 1.

Est *membre d'une organisation* toute personne qui y effectue un travail pour lequel elle reçoit un salaire ou en tire sa principale source de rémunération. L'appellation de salarié désigne sans équivoque une personne comme membre de l'organisation. Toutefois, la multiplication des nouvelles formes de contrat de travail (statut contractuel, à durée indéterminée, en remplacement, stagiaire, consultant externe attribué à l'organisation, etc.) complexifie cette désignation. On considérera donc une personne dont l'emploi principal du temps et dont la source de revenu proviennent d'une organisation spécifique comme un membre de celle-ci, peu importe le statut occupé ou le contrat de travail établi entre les parties. L'*ex-membre* désigne la personne dont le lien de travail avec l'entreprise est terminé. On considérera une action violente de cette personne comme étant de la violence au travail si les motifs de l'acte sont liés aux événements survenus dans le milieu de travail alors que l'agresseur y était employé.

Les gestes faits doivent *contrevenir aux normes en vigueur dans cette organisation* pour être considérés comme violents. Cette proposition implique

**FIGURE 1**

**Formes de manifestation de la violence au travail**

	Violence physique		Violence verbale	
<b>Directe</b>	Frapper	Éviter	Menacer quelqu'un	Ne pas adresser la parole à quelqu'un
<b>Indirecte</b>	Cacher des informations	Se présenter en retard	Faire courir des rumeurs	Ne pas avertir d'un danger
	<b>ACTIVE</b>	<b>PASSIVE</b>	<b>ACTIVE</b>	<b>PASSIVE</b>

qu'un même geste peut être considéré comme violent dans un milieu de travail et ne pas être perçu comme de la violence dans un autre milieu. La culture du milieu de travail, c'est-à-dire les normes, mais aussi les valeurs, les façons de se comporter et de faire le travail déterminent ce qui est admissible et ce qui ne l'est pas. Chaque milieu établit donc ses limites. Ainsi, un blasphème sera toléré dans une entreprise et perçu comme inacceptable dans une autre. À cette affirmation s'ajoutent également les normes professionnelles déontologiques et d'éthique. Un professionnel se doit de les respecter en tout temps et en toute circonstance et ce, peu importe le milieu dans lequel il intervient. Un milieu dit « violent » est souvent porteur d'une culture de violence, c'est-à-dire d'une forte tolérance vis-à-vis des gestes violents qui ne seraient pas tolérés autrement dans la plupart des organisations. Ce n'est toutefois pas parce que le geste est toléré dans un milieu qu'il n'est pas violent. En fait, il faut toujours garder à l'esprit le point de référence qu'est la société dans laquelle l'organisation évolue. Si cette société considère comme violent, par exemple, l'acte de tenter un attouchement sexuel, une organisation permissive à cet égard ne devraient pas invoquer sa culture interne pour justifier son inaction face à de tels gestes ou nier la violence du geste.

À la notion de normes s'ajoute la notion d'acte « raisonnable ». Fondamentalement, un comportement devient *déraisonnable* lorsqu'il manque de respect envers certaines personnes. On peut alors juger l'acte en fonction de deux principaux éléments : a) les conséquences du geste étaient-elles prévisibles pour l'agresseur ? et b) ce type de geste est-il normalement respectueux ? Dans le cas où la réponse serait positive pour la première et négative pour la seconde, le geste comporte un caractère déraisonnable et peut, s'il correspond aux autres normes édictées, être présumé comme étant violent. De plus, la notion d'acte *raisonnable* implique qu'un geste aux conséquences assimilables à la violence peut ne pas en constituer. Par exemple, une erreur (échapper un marteau sur le pied d'un collègue ou demander des nouvelles du conjoint d'une collègue récemment séparée) peut avoir des conséquences importantes. Toutefois, en regard de la définition de ce qu'est un acte raisonnable, ce geste ne constitue pas de la violence.

Finalement, pour être identifié comme violent, le geste doit *viser à causer un tort ou à contraindre un autre membre*. Cette dernière proposition souligne l'importance de l'intentionnalité du geste. Celle-ci demeure souvent

difficile à identifier ou à cerner. Toutefois, un geste qui cause un tort à une personne, mais qui n'est pas intentionnel, ne devrait pas être considéré comme un acte de violence, par exemple, un ouvrier causant une blessure sérieuse à un collègue à la suite d'un geste accidentel ne vient pas de l'agresser. Cette définition permet donc d'éliminer des gestes qui, malgré leurs conséquences semblables à celles de la violence au travail, n'en constituent pas. On ne dégage toutefois pas de toute responsabilité la personne qui ne serait pas consciente de l'impact de ses gestes. Sous prétexte de ne pas avoir eu l'intention de blesser, plusieurs pourraient prétendre ne pas avoir agi de façon violente. Toutefois, dans ce cas précis, la notion d'acte raisonnable devrait appuyer l'analyse de la conduite de la personne.

L'atteinte ou la contrainte exercée sur la victime se manifestent selon quatre modalités (Damant, Dompierre et Jauvin, 1997) : la **violence psychologique** comprend des comportements pouvant causer un tort sur les plans cognitif ou émotif de la personne; elle atteint la confiance en soi et l'estime personnelle. Elle se manifeste généralement de façon verbale. La **violence physique** s'exprime en comportements pouvant causer un tort au corps ou à la propriété de la personne. Bien qu'elle réfère prioritairement aux blessures ou dommages corporels engendrés par une altercation (on pense immédiatement au coup de poing), elle inclut aussi les gestes de violence visant les objets appartenant ou liés au travail de la victime. La **violence sexuelle** réfère aux comportements à connotation sexuelle pouvant causer un tort à la dignité ou à l'intégrité physique ou psychologique de la personne. Elle inclut bien sûr les gestes associés au harcèlement sexuel, comme les tentatives d'attouchement, mais comprend aussi toute discrimination liée au sexe, tels les blagues sexistes, le comportement différent selon le sexe ou encore les commentaires liés à l'orientation sexuelle ou à la grossesse. La **violence financière** touche aux avoirs financiers de la victime ou à ses revenus et dépenses. Les gestes qui ont pour effet d'engendrer une perte financière pour la victime sont de cette nature. On peut, par exemple, ne pas verser tout le salaire mérité ou encore retarder le remboursement de frais engendrés par le travail. Ces catégories d'atteintes amènent à percevoir sous un autre angle les manifestations de violence. En ce sens, il est important de concevoir que ces catégories ne soient pas mutuellement exclusives. Un même geste peut ainsi avoir des répercussions sur plus d'un plan.

Pensons, par exemple, aux attaques physiques contre une personne : elles atteignent à la fois le corps et la confiance en soi, et constituent donc des violences physique et psychologique.

### **Les autres formes de la violence au travail**

Le terme de violence au travail réfère à une notion générique regroupant plusieurs autres concepts connexes, souvent confondus entre eux. On suggère souvent le terme harcèlement plutôt que le mot violence, perçu comme plus agressif, donc moins politiquement correct. Le **harcèlement** se distingue par l'idée de « répétition » ou d' « enchaînement » des gestes d'abus de pouvoir et d'agression, car harceler signifie soumettre sans répit à de petites attaques répétées. Ainsi, pour que ces gestes devienne harcèlement, ils doivent être répétés ou faire partie d'une série de conduites systématiques portées contre une ou les mêmes victimes sur une période de temps plus ou moins longue. Certains chercheurs édictent que la durée minimale de mauvais traitement doit dépasser six mois (Leymann, 1996). Dans le cadre de la révision de la Loi sur les normes du travail, votée en décembre 2003, l'Assemblée nationale a reconnu le harcèlement psychologique comme « une conduite vexatoire se manifestant soit par des comportements, des paroles, des actes ou des gestes répétés, qui sont hostiles ou non désirés, laquelle porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique du salarié qui entraîne, pour celui-ci, un milieu de travail néfaste » [art. 81.18]. On reconnaît donc la notion de systématisation des attaques. L'article 81.18 ajoute également un élément important dans la compréhension du harcèlement : selon le deuxième alinéa, « une seule conduite grave peut aussi constituer du harcèlement si le geste posé entraîne pour la victime des conséquences durables ».

Souvent associés au harcèlement, le *mobbing* et le *bullying* semblent interchangeable. En français, ces deux notions sont généralement fusionnées sous le terme de harcèlement. Les tentatives de différenciation mettent de l'avant les motivations du harceleur, ce qui, en pratique, est assez difficile à confirmer. Ainsi, par le *mobbing*, le harceleur désirerait isoler la victime en l'ostracisant et en la dénigrant, alors que par le *bullying*, il tenterait plutôt de discréditer la victime ou de la rabaisser sur les plans personnel et profes-

sionnel par des propos malveillants, cruels, vindicatifs ou humiliants (Denenberg et Braverman, 1999). Que cette distinction soit vraie ou fausse importe peu finalement, puisqu'elle s'avère peu opérationnelle. Une seconde différenciation, pas plus utile, mais plus opérationnelle celle-la, réfère à la source de la violence. Elle est dite verticale et provient du supérieur immédiat dans le cas du *bullying* et horizontale en provenance de collègues de travail dans le cas du *mobbing* (Ministère fédéral de l'Emploi et du Travail, 2002). Ultimement, il nous apparaît important de distinguer ces deux conduites parce qu'elles sont fréquemment mentionnées dans la documentation et, pour ce faire, nous allons nous appuyer sur l'étymologie. En anglais, le terme *bullying* dérive de *bully*, qui signifie « petit tyran qui fait subir des brimades à ses camarades ». Cette signification renvoie directement au « boulé » des campagnes québécoises qui terrorisait le canton par l'abus de sa force physique. Dans cette perspective, le terme *bullying* pourrait signifier tout type de violence exercée par un seul individu contre un autre ou, encore plus exactement, contre un groupe. Le substantif *mob* signifie « horde, meute, troupe, clique » et le verbe *mob* se traduit par « assaillir, assiéger, prendre d'assaut » et ce geste est implicitement le fait d'un groupe. Selon cette acception, *mobbing* fait plutôt référence aux comportements de violence utilisés par un groupe contre un individu. La personne victime de violence devient, en quelque sorte, le bouc émissaire d'un groupe, la tête de Turc de plusieurs personnes.

Pour sa part, l'*abus de pouvoir* correspond à des comportements excédant le pouvoir légitime d'un membre en considération des droits et privilèges accordés par l'organisation. Aurousseau et Landry (1996) précisent aussi que l'abus de pouvoir implique une transgression des normes implicites et explicites de l'organisation, déterminées par sa culture. Quoique la représentation habituelle de l'abus de pouvoir implique un supérieur hiérarchique et un subalterne, il est possible d'élargir cette image à un plus large éventail de possibilités. En fait, dès qu'une personne profite de sa position, de ses connaissances particulières ou de tout autre ressource qu'elle possède au détriment d'un autre membre moins bien nanti, il y a abus de pouvoir. Le nouvel ingénieur en informatique qui demande fréquemment des augmentations de salaires astronomiques sous la menace de quitter l'entreprise abuse du manque de connaissances informatiques du reste du personnel ou de la pénurie de

main-d'œuvre sur le marché. Ce qui est central dans l'abus de pouvoir est donc l'utilisation de ses ressources et de la marge discrétionnaire ou de l'ambiguïté associée à tout poste dans une organisation pour en tirer un avantage au détriment d'une autre ou de plusieurs personnes. L'abus de pouvoir deviendra également du harcèlement si son exercice est répété ou enchaîné à l'égard d'une ou de plusieurs personnes ne pouvant s'y soustraire.

Les comportements d'*agression* en milieu de travail se distinguent de ceux du harcèlement et de l'abus de pouvoir par le fait qu'ils désignent la forme physique de la violence. Seuls les gestes impliquant le recours à la force physique par le biais du corps ou d'objets constituent de l'agression. Les agressions en milieu de travail constituent habituellement des épisodes isolés. Toutefois, il est possible que la multiplication des agressions se produisent à l'endroit d'une même victime ou d'un même groupe de victimes. À ce moment, l'enchaînement de ces gestes pourra constituer du harcèlement physique (Hirigoyen, 2000). De façon analogue, si la force physique constituait la ressource utilisée pour intimider, menacer ou contraindre à obtempérer, l'agression deviendrait, dans cette condition, également de l'abus de pouvoir.

Le *droit de gérance* ou la demande de prestation de travail est souvent confondu avec l'émission d'un geste de violence au travail. Dans le cadre de tout contrat de travail, l'employeur ou son représentant a le droit d'exiger d'un subalterne lié par ce contrat qu'il réalise sa prestation de travail. Il est toutefois fréquent de constater que certains confondent harcèlement ou violence avec la demande de prestation du travail. Les motifs invoqués dès lors vont d'une demande impertinente (bien qu'elle soit prescrite dans le contrat de travail) à l'exagération du supérieur. C'est l'entente de travail qui dicte en quelque sorte les limites des demandes de l'employeur. Sauf s'il y a des gestes de violence posés simultanément lors de la demande, l'exercice du droit de gérance ne peut en soit constituer un acte de violence.

### **Les comportements de violence les plus fréquents**

Faire face quotidiennement à des conduites violentes représente le lot de milliers de travailleurs partout dans le monde. Si les gestes posés peuvent en soi paraître anodins, leurs effets n'en représentent pas moins une menace à la qualité de vie, à l'estime et la confiance en soi ainsi qu'à la santé mentale et physique de leurs victimes. Quels sont donc les gestes posés le plus fré-

quemment par les présumés agresseurs? Une étude réalisée auprès de plus de 800 travailleurs a permis d'identifier les 20 comportements d'agression les plus fréquents dans leur milieu (Courcy, 2003). Des entrevues menées auprès de travailleurs provenant de plus de 20 organisations différentes illustrent clairement les effets de ces conduites souvent dites « inoffensives » :

1. *Parler dans le dos de quelqu'un.* « Même si l'on savait l'histoire sans fondement, la rumeur courait que j'avais été nommée par le patron à la suite de relations sexuelles. L'amplification de cette rumeur est devenue une menace pour lui et il m'a demandé de me retirer (remettre sa démission). »

MARTINE, *infirmière chef du secteur privé*

2. *Rire dans le dos de quelqu'un.* « Chaque matin, à mon entrée, j'entendais les gens se foutre de ma gueule dans le bureau d'un collègue. Dès que j'apparaissais, les rires s'estompaient et chacun regagnait sa place. Au bout d'un certain temps, je n'étais plus fonctionnel au travail et je passais mes soirées à pleurer seul chez moi le soir. Ces gens me détestaient profondément. »

LUC, *commis de bureau*

3. *Regarder quelqu'un de travers.* « À chaque fois que je le croisais dans le corridor, mon supérieur me regardait comme s'il allait me tuer. À la fin, je n'osais plus lui demander quoique ce soit et je l'évitais le plus souvent possible. J'avais peur de lui et de ce qu'il pouvait me faire. »

LYNNE, *préposée au service à la clientèle*

4. *Rabaisser une personne en son absence.* « Bizarrement, il profitait des réunions de direction pour régler ses comptes avec son personnel. Ce n'était jamais de sa faute, c'était celle de ses employés "rebelles" qui lui faisaient la vie dure. »

RICHARD, *employé de production*

5. *Bouder quelqu'un.* « Pour ce dossier, je dépendais en grande partie d'un de mes collègues. À chaque fois que je l'approchais pour lui poser des questions, essayer d'établir un plan d'action ou au moins obtenir une rencontre, il me boudait. Il n'y avait rien à faire, il a fallu que je trouve l'information de mon côté avec toutes les heures supplémentaires que ça occasionnait. »

JEAN-GUY, *conseiller en ressources humaines*

*Page laissée blanche*



MEMBRE DE SCABRINI MEDIA

Québec, Canada

2004