



Christian Voirol

*Dès le 1<sup>er</sup> juin prochain, les nouveaux articles 81.18 et 81.19 de La loi sur les normes du travail relatifs au harcèlement psychologique entreront en vigueur. La prévention et la gestion d'un risque psychosocial spécifique seront donc devenues obligatoires.*

# HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE

Par Christian Voirol<sup>1</sup>

La responsabilité des employeurs y est clairement formulée. Si nous nous plaçons dans une logique de santé et de sécurité au travail, c'est une percée importante. Mais quels sont les apports possibles de ces articles de Loi à la prévention et la gestion du harcèlement psychologique ?

## Une définition commune, mais...

Le harcèlement psychologique ou *mobbing* en anglais, a été initialement décrit par H. Leymann en 1996 (1). Depuis lors, une multitude d'ouvrages (2-4) et de publications ont décrit et approfondi ce phénomène. L'un des apports immédiatement utilisables des deux nouveaux articles de loi porte sur une définition commune de la notion de harcèlement psychologique. En effet, selon l'article 81.18 de la Loi sur les normes du travail (voir encadré) le harcèlement psychologique est une «*conduite vexatoire se manifestant soit par des comportements, des paroles, des actes ou des gestes répétés, qui sont hostiles ou non désirés, laquelle porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique du salarié et qui entraîne, pour celui-ci, un milieu de travail néfaste. Une seule conduite grave peut aussi constituer du harcèlement psychologique si elle porte une telle atteinte et produit un effet nocif continu pour le salarié.*». L'avantage de cette formulation du harcèlement psychologique réside dans la clarté des comportements qui sont dénoncés. On peut également constater que des notions telles qu'un milieu de travail néfaste et un effet nocif sur le salarié sont des concepts très familiers en santé et sécurité au travail. Evidemment, toute médaille à son revers et dans le domaine des risques psychosociaux, ce revers se nomme subjectivité. En effet, les risques traditionnels que sont les risques physiques, chimiques ou biologiques

présentent habituellement la particularité de produire des effets similaires sur la majorité des individus. Ceci est probablement dû à la relative uniformité biologique des êtres humains. Cette caractéristique a d'ailleurs permis d'établir les fameuses valeurs limites et moyennes d'exposition (VLE/VME) qui sont unanimement reconnues. À contrario, les êtres humains présentent une hétérogénéité de leur fonctionnement psychologique qui rend difficile l'établissement de valeurs d'exposition universelles. Ainsi, chaque individu mobilise une perception subjective, propre à un sujet donné, de la réalité qu'il rencontre. Par exemple, ce qu'un individu va percevoir comme une conduite vexatoire de la part de son supérieur sera au contraire perçu comme parfaitement adéquat par son collègue. Il y a donc lieu de tenir compte de cette spécificité propre aux risques psychosociaux lorsque nous cherchons à prévenir et gérer le harcèlement psychologique.

## La plainte est toujours légitime

L'une des difficultés majeures que rencontrent les intervenants qui traitent des cas de harcèlement psychologique consiste à établir si la situation considérée est ou n'est pas un cas de harcèlement psychologique. Or, même si cette question est légitime et nous y reviendrons ultérieurement, il est important de commencer par écouter. La personne qui se plaint est généralement en souffrance. Ce seul fait mérite de la compassion et une reconnaissance de cette souffrance. Il est inutile de chercher à savoir si le harcèlement perçu est réel ou pas. L'individu qui se sent harcelé le vit de cette manière et c'est bien suffisant. De plus, la seule reconnaissance de

1. INGÉNIEUR, PSYCHOLOGUE ET HYGIÉNISTE DU TRAVAIL EN SUISSE. CODIRECTEUR DE LA FIRME PSYNERGIE EN SUISSE ET CONSULTANT AU SEIN DE LA FIRME RÉSLEAU DOF À MONTRÉAL.

## PSYCHOLOGIE INDUSTRIELLE

cette souffrance représente déjà une forme de réparation et peut provoquer un mieux-être. Enfin et c'est un autre apport significatif de la nouvelle base légale, selon l'article 81.19 «*Tout salarié a droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique. L'employeur doit prendre les moyens raisonnables pour prévenir le harcèlement psychologique et, lorsqu'une telle conduite est portée à sa connaissance, pour la faire cesser*». Donc, si nous considérons que la perception du harcèlement psychologique est subjective et que le salarié est en droit d'exercer dans un milieu exempt de harcèlement, la seule plainte d'un employé, que celle-ci semble fondée ou non aux yeux de l'employeur, doit conduire ce dernier à faire quelque chose. Dans tous les cas, cette obligation d'intervenir présente au moins un avantage pour l'employeur : il vient d'économiser de l'argent à moyen terme. En effet, la personne qui est en souffrance et qui se sent harcelée, va développer à plus ou moins long terme des troubles physiques ou psychiques qui produiront très probablement des effets durables et coûteux pour l'employeur. Dès lors, une prise en compte rapide des premières plaintes est une mesure de prévention extrêmement efficace. Mais encore faut-il que les employés harcelés se plaignent...

### Favoriser l'expression

L'introduction de cette nouvelle loi est une opportunité unique pour les employeurs de

modifier l'attitude de leur personnel face au harcèlement psychologique. En effet, il est couramment observé que les personnes qui se sentent victimes de harcèlement psychologique n'en parlent pas. Au mieux, elles attendent de tomber malades ou de n'avoir plus rien à perdre avant de dénoncer la souffrance qu'elles vivent. Ce silence est généralement expliqué par la peur des représailles, la crainte du jugement ou tout simplement le désespoir qui amène les personnes qui se sentent harcelées à accepter leur sort et à s'enfoncer lentement dans la dépression ou la maladie. Dès lors et pour permettre une véritable politique de prévention, il est nécessaire d'introduire des structures permettant aux personnes qui se sentent harcelées de nommer leur souffrance et le cas échéant, de pouvoir intervenir auprès des collègues mis en cause sans que cette démarche ne provoque de réactions violentes ou catastrophiques. Cela implique non seulement l'existence de structures de détection et d'intervention précoces mais aussi et surtout, une volonté chez tous les employés de lutter contre ce phénomène. Concrètement, ceci signifie que chaque employé est susceptible d'être interpellé par un ou plusieurs collègues qui se sentent harcelés par lui, et que ce dernier accepte d'en discuter avec eux pour tenter de modifier les comportements considérés comme harcelants... C'est un gros défi de développement organisationnel.

### Le sens du harcèlement

La lecture habituelle qui est faite des situations de harcèlement psychologique repose essentiellement sur une logique de victime et de persécuteur. L'expérience démontre que c'est voir le problème par le petit bout de la lorgnette. Il est en effet très souvent constaté que le harcèlement psychologique est le symptôme visible d'un dysfonctionnement organisationnel qui se trouve en amont de la situation observée. Prenons quelques exemples.

Cet exemple est prototypique de nombreuses situations dans lesquelles le harcèlement psychologique est utilisé comme un mécanisme de défense (5-8), permettant à un ou plusieurs individus de gérer un dysfonctionnement organisationnel devant lequel ils se sentent démunis. Il y a en effet très souvent en amont d'une situation de harcèlement psychologique, un gestionnaire qui soit n'ose pas prendre ses responsabilités, soit ne sait pas comment il devrait faire, soit se sent tout simplement incapable de faire ce que l'on attend de lui. Dans de telles situations, gérer un cas de harcèlement psychologique en blâmant les coupables est une réponse clairement insuffisante. Une analyse systématique des causes qui ont conduit au harcèlement, par exemple en utilisant un arbre des causes (voir figure 1), peut aider à comprendre et gérer la situation actuelle, et surtout à prévenir de futurs dérapages.

## UN CHEF D'ÉQUIPE, VICTIME DE HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE.

Un chef d'équipe dans le domaine forestier est harcelé par son équipe. Ses employés refusent de se soumettre à ses ordres, réorganisent les chantiers comme bon leur semble, ne l'invitent pas à se joindre à eux lors des pauses, etc. Il est évident que ce chef d'équipe est victime de harcèlement psychologique de la part de ses collègues harceleurs. Pourtant, un entretien avec ses employés permet de découvrir une nouvelle dimension au problème. Ce chef d'équipe est considéré comme incompetent par ses collègues et les chantiers qu'il organise ne sont pas sécuritaires. Ses collègues lui en parlent à

plusieurs reprises mais sans succès. Ils se tournent alors vers l'ingénieur forestier qui est le supérieur de leur chef. Mais ce dernier n'aime pas les conflits, ne sait comment le dire à son subordonné et finalement ne prend pas les mesures qui s'imposent. C'est alors en désespoir de cause que l'équipe décide de prendre en main seule sa sécurité. Évidemment, le chef d'équipe qui est plutôt autoritaire, tente d'imposer sa loi. Mais devant le constat de son impuissance face à l'attitude de son équipe, il se retire de plus en plus, s'épuise puis tombe malade.

Dans la situation précédente, il pourrait par exemple s'avérer utile de former le gestionnaire - qui est surtout un ingénieur - à la gestion des conflits et à la conduite du personnel. De même, une formation à la sécurité sur les chantiers serait certainement utile au chef d'équipe.

**Les limites de l'intervention**

Le harcèlement psychologique sur le lieu de travail sera bientôt un acte explicitement illégal dont l'employeur sera responsable. Pourtant, à l'impossible nul n'est tenu. Il est

des situations dans lesquelles même la meilleure volonté du monde ne permet pas d'éviter qu'un employé se fasse régulièrement harceler. Les exemples classiques portent sur des employés qui adhèrent à des normes qui sont trop décalées de celles en vigueur dans leur milieu de travail. Nous pensons ici par exemple à un employé kosovar musulman qui exerce son métier au sein d'un atelier de mécanique de précision dans un village traditionnel de Suisse romande et qui est véritablement victime d'un harcèlement raciste. Ou encore à cette jeune femme qui exerce son

métier sur le terrain parmi des cols bleus et qui, en l'espace de dix ans et au sein de quatre départements différents, est victime à trois reprises de harcèlement psychologique et sexuel avéré. Même s'il existe chez ces individus des traits de personnalité qui peuvent partiellement expliquer leurs difficultés d'intégration, c'est fondamentalement la distance entre ce qu'ils croient et ce que sont les normes du milieu, qui est trop importante: ils seront systématiquement harcelés puis éjectés du groupe parce que trop différents (9). Dès lors, soit l'employé est capable

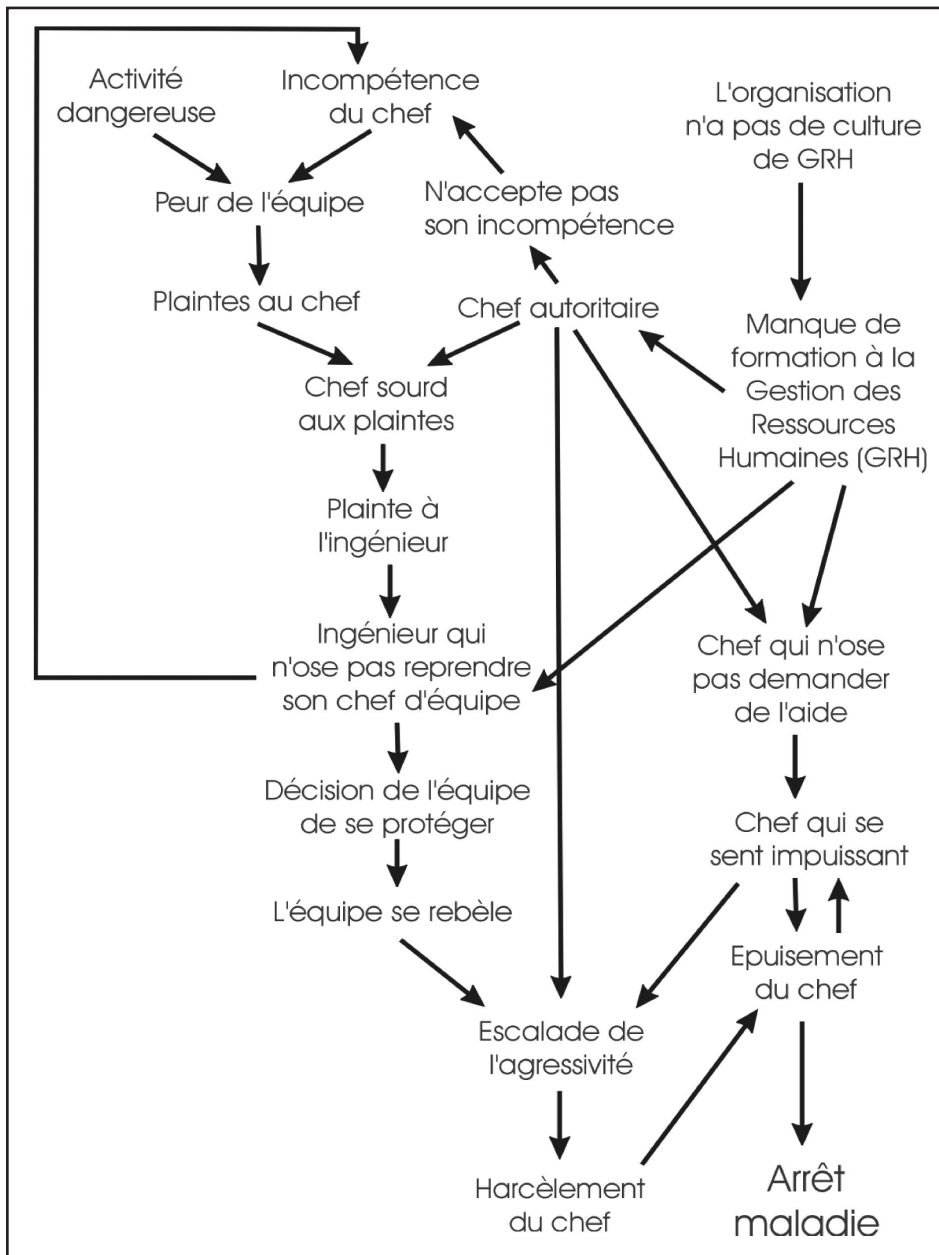


Figure 1. Arbre des causes de l'épuisement du chef d'équipe.

## LOI SUR LES NORMES DU TRAVAIL

**Art. 81.18** - Pour l'application de la présente loi, on entend par «harcèlement psychologique» une conduite vexatoire se manifestant soit par des comportements, des paroles, des actes ou des gestes répétés, qui sont hostiles ou non désirés, laquelle porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique du salarié et qui entraîne, pour celui-ci, un milieu de travail néfaste.

Une seule conduite grave peut aussi constituer du harcèlement psychologique si elle porte une telle atteinte et produit un effet nocif continu pour le salarié. (EN VIGUEUR LE 1<sup>er</sup> JUIN 2004)

2002, c. 80, a. 47.

**Art. 81.19** - Tout salarié a droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique.

L'employeur doit prendre les moyens raisonnables pour prévenir le harcèlement psychologique et, lorsqu'une telle conduite est portée à sa connaissance, pour la faire cesser. (EN VIGUEUR LE 1<sup>er</sup> JUIN 2004)

## AGENDA + FORMATION A VENIR

d'adopter les normes du milieu et de s'y adapter, soit il est plus sage de le réaffecter à un poste moins menaçant pour son équilibre physique et mental. Ne pas le faire, c'est ne pas respecter l'article 81.19 de la Loi sur les normes du travail. C'est dans cette perspective-là, c'est-à-dire dans la possibilité de travailler en prévention primaire et secondaire, que la Loi sur le harcèlement psychologique représente selon nous une opportunité.

### Conclusions

Les expériences menées en Europe depuis quelques années autour de la gestion légale du harcèlement psychologique peut nous permettre de bien préparer le terrain au Québec. Ainsi, l'introduction de cette nouvelle loi peut être perçue comme une occasion unique de prévenir et gérer le phénomène du harcèlement psychologique dans les entreprises. Mais il existe aussi un risque, comme ça a été le cas dans plusieurs régions d'Europe, que la loi ne soit perçue que comme une occasion de mener par tribunaux interposés, des combats fratricides au sein des organisations pour tenter de déterminer qui sont les méchants et les gentils. Nous pensons que la loi doit être conçue et utilisée comme un instrument d'autonomisation et non d'assujettissement. C'est le défi que les organisations du Québec ont à relever à partir du 1<sup>er</sup> juin prochain... Bon printemps! ■

### Bibliographie

1. Leymann H., *Mobbing: la persécution au travail*, éd. Le Seuil, Paris, 1996
2. Nazare-Aga I., *Les manipulateurs sont parmi nous*, éd. de l'Homme, Québec, 1997
3. Hirigoyen M.-F., *Le harcèlement moral - la violence perverse au quotidien*, éd. Syros, Paris, 1998
4. Wennubst G., *Mobbing - Le harcèlement psychologique sur le lieu de travail*, éd. Réalités sociales, Lausanne, 1999
5. Freud A., *Le moi et les mécanismes de défense*, éd. PUF, Paris, 1949
6. Morin E. & al., Chap. 5 - L'adaptation, in *Psychologies au travail*, éd. Gaëtan Morin, Canada, 1996
7. Pépin R., Chap. 3 - Les conséquences du stress au travail, in *Stress, bien-être et productivité au travail*, éd. Transcontinental, Montréal, 1999
8. Dejours Ch., *Souffrance en France - La banalisation de l'injustice sociale*, éd. Seuil, Paris, 1998
9. Mugny G., *Relations humaines, groupes et influence sociale*, éd. PUG, Grenoble, 1995