



**VIOLENCES, HARCELEMENT
MORAL OU SEXUEL
AU TRAVAIL: FACTEURS DE
RISQUE ORGANISATIONNELS**

Septembre 2006

Direction générale Humanisation du travail



Cette brochure peut être obtenue gratuitement:

- par téléphone au 02 233 42 14
- par commande directe sur le site du SPF: <http://www.meta.fgov.be>
- par écrit à la Cellule Publications du Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale
rue Ernest Blerot 1
1070 Bruxelles
Fax: 02 233 42 36
E-mail: publi@meta.fgov.be

Cette brochure peut également être consultée sur le site Internet du SPF: <http://www.meta.fgov.be>

Deze brochure is ook verkrijgbaar in het Nederlands.

La reproduction totale ou partielle des textes de cette brochure n'est autorisée que moyennant la citation de la source.

Cette publication a été réalisée par le Département Onderzoeksgroep voor Stress, Gezondheid en Welzijn de la KUL et par le Département des Sciences politiques et sociales, unité SPRI, de l'UCL.

L'équipe de recherche de la KUL qui a rédigé la première partie de cette brochure se compose des chercheurs suivants:

- Elfi Baillien
- Inge Neyens
- Hans De Witte

L'équipe de recherche de l'UCL qui a rédigé la deuxième partie de cette brochure se compose des chercheurs suivants:

- Ada Garcia
- Bernard Hacourt
- Séverinne de Thomaz

La rédaction de cette brochure a été achevée le 30 juin 2006

Coordination: Direction de la communication

Rédaction: Université catholique de Louvain-La-Neuve (Ada Garcia, Bernard Hacourt et Séverine de Thomaz, Département des sciences politiques et sociales, Unité SPRI); KU Leuven (Elfi Baillien, Inge Neyens & Hans De Witte, Onderzoeksgroep voor Stress, Gezondheid en Welzijn); Direction générale Humanisation du travail

Supervision graphique et couverture: Hilde Vandekerckhove

Mise en page: Rilana Picard

Photo du fond de couverture:

Isabelle Rozenbaum

Photos de couverture: Eric Audras, Patrick Sheándell O'Carroll

Impression: Imprimerie Bietlot

Diffusion: Cellule Publications

Editeur responsable: Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale

Dépôt légal: D/2006/1205/34

Dans cette brochure, l'abréviation "PMO" désigne les petites et moyennes organisations.

H/F

Les termes "travailleurs", "collaborateurs" et "collègues" utilisés dans cette brochure désignent les personnes des deux sexes.



AVANT-PROPOS

Cette brochure présente les résultats marquants de l'étude «Harcèlement moral – Violence au travail II: facteurs de risque organisationnels sur le lieu de travail», qui a été financée par le Fonds social européen et le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale. Cette étude, qui fait suite à la recherche «Violence au travail, harcèlement moral et sexuel – caractéristiques et conséquences pour les travailleurs masculins et féminins » (1), examine plus en détail les facteurs de risque organisationnels que l'on peut associer aux comportements abusifs, aux violences au travail.

Dans le droit fil de la législation belge du 11 juin 2002 ont été pris en compte dans cette recherche les violences physiques, le harcèlement sexuel et le harcèlement moral. Ces comportements s'accompagnent d'un grand nombre de conséquences négatives tant pour les victimes que pour les organisations. Les victimes rencontrent des problèmes de santé mais manquent également de bien-être psychosocial dans le milieu de travail. Souvent ces comportements déclenchent chez elles dépression, troubles psychosomatiques et crises d'anxiété. Les violences au travail génèrent aussi bon nombre d'inconvénients et de coûts pour l'organisation: une baisse de la motivation et de la productivité des collaborateurs ainsi qu'une plus grande rotation du personnel et un plus grand absentéisme pour maladie. Il est donc essentiel de prévenir de tels comportements et de les combattre à la base. Assez souvent, on renvoie à la personnalité des individus concernés pour expliquer le comportement abusif. La responsabilité de ces comportements est uniquement imputée aux personnes sans tenir compte du contexte plus large dans lequel se situe cette problématique. On néglige souvent le rôle joué par les

(1) A. Garcia, C. Hue, S. Opdebeeck & J. Van Looy, 2002.



caractéristiques de l'organisation et de l'équipe ainsi que par les tâches à effectuer. La présente étude a examiné comment ces facteurs organisationnels créent des risques de harcèlement moral, de violence et de harcèlement sexuel. En cette matière, un facteur de risque organisationnel est un facteur qui relève de l'organisation et qui comporte le risque ou la probabilité qu'un tel comportement abusif voie le jour et qu'il ait des effets négatifs. Un tel facteur peut également contribuer à la persistance ou à l'aggravation du comportement.

Cette étude a été menée en Flandre par la Katholieke Universiteit van Leuven, en Wallonie par l'Université catholique de Louvain et dans la Région de Bruxelles-Capitale par les deux équipes de recherche. Même si les études réalisées par la KUL et l'UCL comportent les mêmes phases de recherche, il s'agit en fait de deux études complémentaires. Dans le premier chapitre vont être abordés les résultats de l'étude menée par la KUL. La recherche effectuée par l'UCL sera présentée dans le deuxième chapitre.

Ces recherches comportent deux volets, l'un centré sur des organisations de grande taille (comptant plus de cent travailleurs) et l'autre axé autour de petites et moyennes organisations.

Le processus d'investigation a débuté par une analyse de la littérature qui avait pour but d'établir l'état de la question en résumant les principaux résultats des diverses recherches menées sur la même problématique. Une seconde étape, fondée sur des entretiens menés en profondeur dans une approche qualitative a permis de cerner une série de facteurs éventuels de risque et de préciser comment ils jouent un rôle dans la survenance des comportements abusifs. Une étude quantitative réalisée par questionnaire a ensuite contribué à préciser quels étaient les facteurs de risque les plus liés à l'apparition de comportements abusifs sur les lieux de travail.

Dans l'analyse de ces facteurs, la dimension de genre a été prise en compte afin de vérifier si des différences existaient entre les femmes et les hommes par rapport aux types de situations vécues et aux facteurs de risque qui les génèrent.

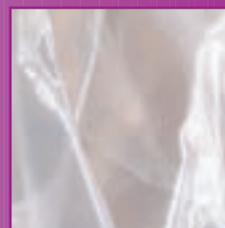


TABLE DES MATIERES

Avant-propos	3
Table des matières	5
1. Recherche menée par la KUL	7
1.1 Etude de la littérature: cadre et concepts	7
1.1.1 Définition	7
1.1.2 Notion « facteurs de risque »	7
1.1.3 Facteurs de risque au niveau de la tâche, de l'équipe et de l'organisation ...	8
1.2 Recherche qualitative	9
1.2.1 Approche	9
1.2.2 Trois processus à la base d'un comportement abusif	9
1.2.3 Place des facteurs de risque dans le processus	12
1.2.4 Comportements abusifs qui perdurent	13
1.3 Recherche quantitative	14
1.3.1 Approche	14
1.3.2 Fréquence des comportements abusifs au travail	14
1.3.3 Analyse des facteurs de risque	17
1.3.4 Nombreux conflits, peu de soutien social et comportements abusifs: ces notions se recoupent-elles?	22
1.4 Différences entre hommes et femmes	24
1.5 Conclusion: vers une politique de lutte contre les comportements abusifs	26
2. Recherche menée par l'UCL	29
2.1 Etude de la littérature: cadre et concepts	29
2.1.1 Définition	29
2.1.2 Apports de quelques auteurs	29
2.2 Aperçu des résultats qualitatifs	31
2.2.1 Regard sur la recherche	31
2.2.2 Transversalité du risque organisationnel	32
2.2.3 Différenciation du risque organisationnel	33
2.3 Quantifier les facteurs de risque organisationnels des violences au travail	33
2.3.1 Faits de violence et de harcèlement sur les lieux de travail	33
2.3.2 Facteurs de risque organisationnels prééminents	35
2.3.3 Facteurs de risque propres aux divers types d'organisations	39
2.4 Différences entre travailleurs masculins et féminins	42
2.4.1 Harcèlement sexuel sexué	42
2.4.2 Harcèlement moral « de genre »	42
2.5 Au terme de cette étude	44
Conclusion générale	45





1 Recherche menée par la KUL

1.1 Etude de la littérature: cadre et concepts

1.1.1 Définition

L'expression « comportements abusifs au travail » couvre trois notions différentes : la violence, le harcèlement moral et le harcèlement sexuel au travail. La loi du 11 juin 2002 nous donne une définition de ces différentes notions (2):

- Violence au travail: « toute situation de fait où un travailleur est persécuté, menacé ou agressé psychiquement ou physiquement lors de l'exécution de son travail ».
- Harcèlement moral au travail: « les conduites abusives et répétées de toute origine, externe ou interne à l'entreprise, qui se manifestent notamment par des comportements, des paroles, des intimidations, des actes, des gestes et des écrits unilatéraux, ayant pour objet ou pour effet de porter atteinte à la personnalité, la dignité ou l'intégrité physique ou psychique d'un travailleur lors de l'exécution de son travail, de mettre en péril son emploi ou de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant ».
- Harcèlement sexuel au travail: « toute forme de comportement verbal, non verbal ou corporel de nature sexuelle, dont celui qui s'en rend coupable, sait ou devrait savoir, qu'il affecte la dignité de femmes et d'hommes sur les lieux de travail ».

1.1.2 Notion « facteurs de risque »

Le harcèlement moral, la violence et le harcèlement sexuel au travail peuvent constituer une menace sérieuse pour la santé, la sécurité et donc le bien-être des travailleurs (3). Il est dès lors primordial de rechercher les facteurs de risque pour ce type de comportement. Qu'est-ce qui explique l'apparition d'un comportement abusif ? Pour quelle raison le comportement se répète-t-il et provoque-t-il encore plus de dommages ? Et aussi: peut-on prévenir ou arrêter le comportement abusif ?

(2) Loi du 11 juin 2002 relative à la protection contre la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail, article 32ter, alinéa 1er, 1°, 2° et 3°.

(3) Cela ressort par exemple de l'étude de A. Garcia, S. Opdebeeck & J. Van Looy (2002) : Violence au travail, harcèlement moral et sexuel : caractéristiques et conséquences pour les travailleurs féminins et masculins, financée à l'initiative du Ministère de l'Emploi et du Travail, Direction de l'humanisation du travail, avec le soutien du Fonds social européen.



Les facteurs de risque se répartissent en plusieurs catégories selon la place qu'ils occupent dans le processus de comportement abusif. C'est ainsi que nous distinguons:

- les facteurs de risque causals, qui encouragent l'apparition du comportement;
- les facteurs de risque de maintien, qui font en sorte que le comportement perdure.

Outre les facteurs de risque qui encouragent le comportement abusif, il existe des facteurs qui le combattent. Ceux-ci ont également reçu un nom en fonction de la place qu'ils occupent dans le processus:

- facteurs préventifs, qui combattent l'apparition du comportement;
- facteurs de cessation, qui mettent fin au comportement.

Lien avec les comportements abusifs au travail	Place dans le processus	
	Base	Processus de comportement répétitif
+	Facteur de risque causal	Facteur de risque de maintien
-	Facteur préventif	Facteur de cessation

1.1.3 Facteurs de risque au niveau de la tâche, de l'équipe et de l'organisation

De nombreuses études internationales se sont intéressées aux liens entre les caractéristiques des travailleurs (sexe, âge, état civil, diplôme...) et le fait ou non d'être victime d'un comportement abusif. Mais les conclusions de ces études étaient loin d'être claires. C'est uniquement pour le harcèlement sexuel que le sexe, l'âge et l'état civil semblent jouer un rôle: les femmes, jeunes et isolées, courent un risque plus grand d'être victimes de ce type de phénomène.

De nombreuses études se sont également intéressées aux secteurs dits à risque mais là aussi, les conclusions étaient divergentes. Il n'existe donc pas de différences cohérentes entre les secteurs «au sens large» mais on en découvre entre certains groupes professionnels et entre certaines branches d'activités. Ceci s'explique par la combinaison de facteurs de risque au niveau de la tâche, de l'équipe et de l'organisation:

- les facteurs de risque au niveau de la tâche concernent les aspects: contenu du travail (par exemple, définition de la tâche et autonomie), conditions de travail (par exemple, insécurité d'emploi et possibilités de promotion), conditions matérielles de travail (par exemple, pression du travail et types d'infrastructure) et relations de travail (par exemple, contacts avec des personnes qui ne sont pas liées à l'organisation);
- les facteurs de risque au niveau de l'équipe concernent le style de leadership, le soutien social offert par les collègues et la manière dont les collaborateurs réagissent aux conflits dans l'équipe;
- les facteurs de risque au niveau de l'organisation concernent surtout les valeurs culturelles et la structure de l'organisation.



1.2 Recherche qualitative

1.2.1 Approche

Une organisation occupant plus de 100 travailleurs a été sélectionnée dans chacun des 20 principaux secteurs et branches d'activités (4). Au total, 126 personnes provenant de ces 20 organisations ont été interrogées. Une partie de ce groupe se composait de «témoins privilégiés», par exemple des conseillers en prévention chargés des aspects psychosociaux du travail ou des personnes de confiance. Par le biais de leur fonction, ces personnes sont régulièrement en contact avec la violence, le harcèlement moral ou sexuel. Les autres sujets interviewés étaient des personnes qui grâce à leur fonction connaissent bien l'organisation, des membres de la direction ou des responsables GRH, par exemple.

Les entretiens étaient semi-directifs et se sont déroulés selon un canevas bien précis:

- les personnes interviewées ont reçu une définition des différentes formes de comportement abusif; sur la base de cette description, on leur a demandé si elles avaient eu connaissance d'un cas dans l'organisation au cours des deux années précédentes;
- si elles connaissaient un tel cas, on a cherché le lien avec des aspects de la tâche, de l'équipe ou de l'organisation;
- si elles ne connaissaient aucun cas, on leur demandait si elles pensaient qu'un tel comportement pourrait se produire dans l'organisation. Tant en cas de réponse positive que négative, on leur demandait pourquoi. On pouvait ainsi dans les deux cas établir un lien avec des facteurs relatifs à la tâche, à l'équipe et à l'organisation.

Afin de pouvoir également poser des questions sur des facteurs qui n'avaient pas été cités spontanément, les chercheurs avaient établi une liste de contrôle en se basant sur l'étude de la littérature réalisée.

Et dans les Petites et Moyennes Organisations (PMO) ?

La présente étude a également été réalisée auprès de 47 organisations comptant moins de 100 travailleurs. Au total, ce sont 71 témoins privilégiés et connaisseurs de l'organisation qui ont été interrogés.

1.2.2 Trois processus à la base du comportement abusif

Nous pouvons déduire du matériel d'interview que trois processus sont à la base de la violence, du harcèlement moral et du harcèlement sexuel.

A. Réaction aux frustrations et aux tensions

La violence, le harcèlement moral et le harcèlement sexuel peuvent en premier lieu découler de frustrations et de tensions. La façon dont le travailleur réagit à ces tensions est essentielle. S'il aborde les choses de façon constructive – par exemple en résolvant le problème – la probabilité d'être victime d'un comportement abusif diminuera. Mais si sa réaction est destructive – par exemple, en niant le problème – cela peut provoquer des comportements abusifs.

Le collaborateur deviendra auteur ou victime selon sa réaction:

- il ou elle peut réagir activement aux frustrations et les reporter systématiquement sur quelqu'un d'autre (par exemple un collègue). Le collaborateur devient alors auteur de comportements abusifs (« agression par frustration »);

(4) Sur la base du code NACE.



- il ou elle peut réagir passivement en prenant ses distances par rapport à la situation de travail qui est source de tant de tensions. Petit à petit, le travailleur va commencer à transgresser les normes et à ne plus répondre aux attentes. Il ou elle va avoir de moins bonnes prestations, s'isoler socialement... Ceci entraînera des réactions négatives de la part des collègues, ce qui va accroître la probabilité pour le travailleur frustré de devenir victime de comportements abusifs («transgression des normes»).

B. Réaction aux conflits personnels

A côté des frustrations et des tensions, les conflits personnels sont également une source de comportements abusifs. Les choses peuvent se dérouler de deux façons. Les frustrations et les tensions peuvent déboucher sur des conflits concrets avec la personne qui provoque les tensions, tandis qu'à l'inverse, la plupart des conflits génèrent aussi des tensions et des frustrations. Les conflits évolueront ou non vers des comportements abusifs en fonction de la réaction du travailleur. S'il gère le conflit de façon constructive, la probabilité de comportements abusifs diminue. S'il aborde le conflit de façon destructive (« mauvaise gestion du conflit »), un autre facteur prend alors une grande importance:

- le collaborateur a du pouvoir, la probabilité est alors plus grande qu'il devienne auteur de comportements abusifs;
- le collaborateur n'a que très peu ou n'a pas de pouvoir, la probabilité est alors plus grande qu'il devienne victime.

Le « pouvoir » peut être déterminé hiérarchiquement ou être formel mais il peut aussi être déterminé socialement ou être informel.

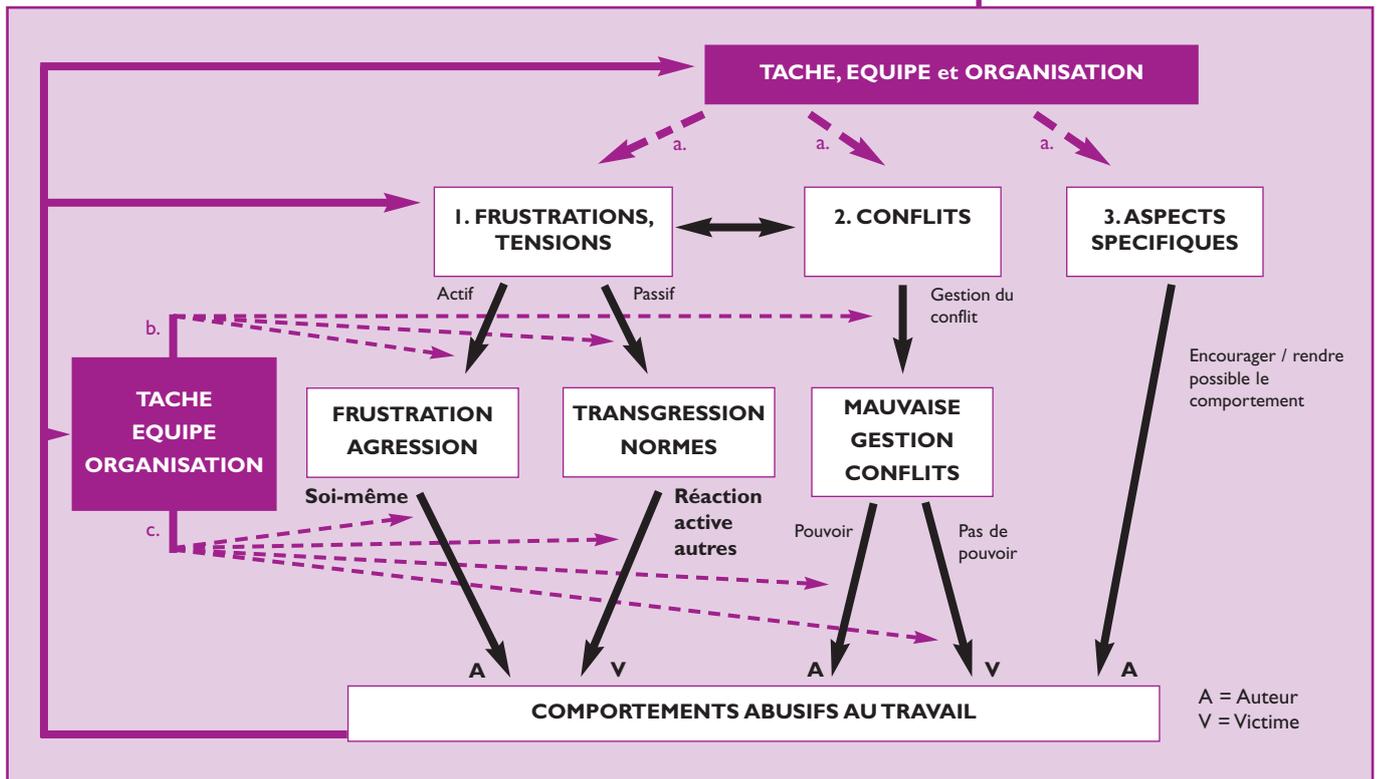


Patrick Sheándell O'Carroll



C. Influence d'aspects spécifiques « encourageants »

Un comportement abusif peut également voir le jour sans frustrations, tensions ou conflits. Il existe des facteurs spécifiques qui rendent possible un tel comportement voire l'encouragent. Généralement, ces facteurs concernent la façon dont le personnel au sein de l'organisation ou de l'équipe s'entend.



Le modèle représenté dans ce schéma s'applique aux comportements abusifs en général. Toutefois, si nous observons séparément la violence, le harcèlement moral et le harcèlement sexuel, il nous faut nuancer le modèle. Les processus de base ne se déroulent pas toujours de la même manière.

- Pour la **violence**, le processus de base des conflits personnels se déroule autrement: une mauvaise gestion des conflits augmentera toujours la probabilité pour le collaborateur de devenir auteur, qu'il ait ou non du pouvoir. Le processus de base des frustrations et des tensions joue ici le rôle principal. Les personnes interrogées renvoient en effet surtout à des facteurs tels que « travailler dans une infrastructure inconfortable » (par exemple, nuisance sonore, températures très froides, manque de place...), « contacts menaçants avec des tiers » (5) (par exemple, devoir en tant qu'agent de police verbaliser un contrevenant aux règles de la circulation) et « changements permanents et stressants de l'organisation » (par exemple, restructurations).
- Pour le **harcèlement sexuel**, il n'y a pas de processus particulier de frustrations et de tensions. Ce n'est que lorsque ces frustrations et ces tensions se traduisent par un conflit personnel qu'elles peuvent déboucher sur du harcèlement sexuel. Ici, c'est surtout le processus de base des aspects « encourageants » spécifiques qui joue un rôle. Les personnes interviewées renvoient le plus souvent à la culture

(5) "Les tiers" sont des personnes avec lesquelles on entre professionnellement en contact mais qui n'appartiennent pas à l'organisation : clients, patients, élèves...



dominante au sein de l'organisation ou de l'équipe (par exemple, une culture macho). Sont également importants les facteurs de risque tels que « travailler dans un contexte intime » (par exemple, un dirigeant et une secrétaire qui partent régulièrement en voyage d'affaires ensemble) et « contacts intimes avec des tiers » (par exemple, un lien étroit entre une infirmière et des patients).

- Pour le **harcèlement moral**, les trois processus de base jouent un rôle d'égale importance. Ici, le modèle s'applique donc tout à fait: le harcèlement moral est tout aussi souvent mis en rapport avec des aspects qui contribuent à des frustrations et des tensions (par exemple, une pression de travail élevée) et à des conflits (par exemple, rater une promotion) qu'avec des facteurs qui encouragent le comportement de façon directe (par exemple, une culture de ragots).

1.2.3 Place des facteurs de risque dans le processus

Au cours des interviews, un certain nombre de facteurs de risque au niveau de la tâche, de l'équipe et de l'organisation ont été déterminés. En ce qui concerne la tâche, tous les facteurs de risque s'avèrent appartenir à un des quatre grands aspects du travail: les relations de travail (par exemple, contact avec des tiers), les conditions matérielles de travail (par exemple, travailler dans une infrastructure incommode), le contenu du travail (par exemple, la pression du travail, l'autonomie) et les conditions de travail (par exemple, l'insécurité d'emploi).

En ce qui concerne l'équipe et l'organisation, les facteurs de risque peuvent être ramenés à trois dimensions centrales:

- accent mis sur les besoins de l'organisation par opposition aux besoins des collaborateurs;
- ambiance négative par opposition à une ambiance trop informelle;
- trop de hiérarchie par opposition à trop peu de hiérarchie.

Les facteurs de risque causals et de maintien (voir point 1.1.2) se situent toujours aux extrêmes de ces dimensions: un leadership purement axé sur la tâche, une ambiance trop informelle ou un vide de pouvoir...

Les facteurs de prévention et de cessation font en revanche partie du « juste milieu »: une culture de soutien, un sentiment de solidarité, une hiérarchie souple...

Si on intègre les facteurs de risque dans le modèle comprenant les trois processus de base, ces facteurs de risque jouent un rôle à trois niveaux.

A. Les facteurs de risque constituent la base de frustrations/tensions, de conflits et « d'aspects spécifiques »

Un certain nombre de facteurs au niveau de la tâche génèrent des frustrations et des tensions: une description de fonction peu claire, le fait de ne pas avoir les aptitudes nécessaires pour exercer un emploi, une pression de travail élevée... Ces facteurs peuvent également déboucher sur des conflits personnels. Ainsi, une description de fonction peu claire accroît-elle la probabilité d'un conflit parce que les collègues ou les superviseurs estiment que le collaborateur ne répond pas aux attentes.

De même, les facteurs qui se situent aux pôles extrêmes de la dimension d'équipe et d'organisation peuvent susciter chez le collaborateur un grand nombre de frustrations, de tensions ou de conflits: une culture sexualisée pour une personne très conservatrice, une mauvaise communication des informations, une ambiance de compétition... Des facteurs de risque au niveau de l'équipe et de l'organisation peuvent également



déboucher sur des aspects spécifiques qui encouragent ou rendent possible un comportement abusif. Cela s'explique souvent par le type de relations existant au sein de l'entreprise ou de l'équipe (par exemple, une culture de ragots).

B. Les facteurs de risque déterminent la façon de faire face aux frustrations, tensions et conflits

Au niveau de la tâche, un facteur tel que l'« insécurité d'emploi élevée » peut déterminer la façon dont le collaborateur va réagir aux frustrations et aux tensions. L'insécurité d'emploi peut provoquer une réaction agressive permettant à toutes les tensions d'émerger en même temps. Le collaborateur peut cependant aussi ressentir un sentiment d'impuissance et se sentir désemparé; ce qui l'amènera à prendre distance à l'égard du milieu de travail (la source des tensions) et à transgresser les normes de l'environnement de travail. Les collègues vont à leur tour réagir négativement. Les facteurs de tâche peuvent également influencer la façon de gérer les conflits. En cas de forte intensité de travail, par exemple, on disposera souvent de trop peu de temps ou de peu d'énergie pour aborder le conflit de façon constructive.

Au niveau de l'équipe et de l'organisation, les aspects relevant des extrêmes des trois dimensions importantes sont primordiaux. Ils peuvent déterminer la façon dont un collaborateur va faire face aux frustrations, tensions et conflits. En cas de leadership axé essentiellement sur la tâche, de hiérarchie trop stricte et de manque d'écoute de la part des collègues, un collaborateur frustré peut se sentir fort démuni. Via les mécanismes décrits ci-dessus, il peut alors devenir auteur ou victime. Dans les organisations où règnent un bon équilibre entre l'orientation vers la tâche et l'orientation vers l'humain, une bonne ambiance et une hiérarchie adéquate, il est possible d'éviter une escalade du conflit.

C. Les facteurs de risque déterminent la gravité du comportement négatif

La gravité du comportement abusif est elle aussi influencée par des facteurs au niveau de la tâche, de l'équipe et de l'organisation. Au niveau de la tâche, un travailleur dépassera moins vite les bornes s'il sait que le comportement peut être vu par les collègues (dans un paysager, par exemple). Un travailleur sera également freiné au niveau de l'organisation s'il sait que son chef direct interviendra en cas de faits graves. L'inverse est également vrai: un chef qui n'a pas pris au sérieux un comportement abusif antérieur ouvre la porte aux abus.

1.2.4 Comportements abusifs qui perdurent

Pour la victime, le comportement abusif entraîne souvent des changements au niveau de la tâche, de l'équipe et de l'organisation, ce qui accroît la dose de frustration, de tension et de conflit possible. Ce faisant, les comportements abusifs veillent eux-mêmes à leur répétition et à leur aggravation.

En revanche, si aucun changement n'intervient pour l'auteur, il peut y voir une raison de reproduire son comportement abusif voire d'adopter un comportement plus grave encore.

En outre, pour la victime, la confrontation aux comportements abusifs représente un facteur de stress social grave qui augmente les frustrations et les tensions. S'il ou elle ne réussit pas à les gérer de façon constructive, ceci générera à nouveau un comportement abusif.



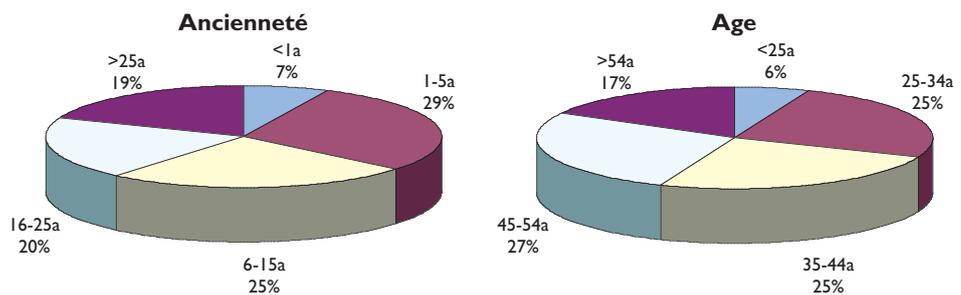
1.3 Recherche quantitative

1.3.1 Approche

L'étude quantitative a porté sur les facteurs effectivement liés au fait de devenir victime de comportements abusifs. L'étude a été réalisée auprès des mêmes organisations que celles concernées par l'étude qualitative. Mais cette fois, on a interrogé les travailleurs eux-mêmes.

Le questionnaire a porté sur les caractéristiques du contrat, les caractéristiques personnelles des interviewés et les facteurs relatifs au niveau de la tâche, de l'équipe et de l'organisation. Pour pouvoir établir des liens, il fallait mesurer le harcèlement moral, la violence et le harcèlement sexuel au sein de l'organisation. 5.062 questionnaires ont été complétés, soit un taux de réponse de 47%.

52% des répondants étaient des hommes et 48% des femmes, 21% des ouvriers et 79% des employés. Les graphiques présentés ci-dessous montrent la répartition des répondants selon l'ancienneté et l'âge. L'échantillon n'est pas représentatif de la population active néerlandophone de Flandre ni de celle de la Région de Bruxelles-Capitale mais ceci n'était pas nécessaire pour cette étude qui a un caractère exploratoire.



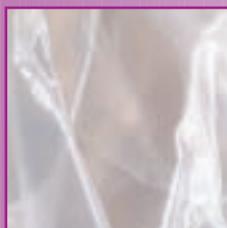
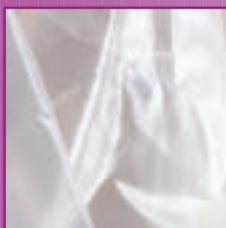
Et dans les PMO ?

- Les travailleurs de 39 PMO ont renvoyé au total 368 questionnaires complétés (taux de réponse = 38%).
- 52,4% des répondants sont de sexe masculin et 47,6% de sexe féminin.
- L'ensemble des participants comprend 43,6% d'ouvriers et 56,4% d'employés.
- Par rapport à l'ancienneté: 16% travaillant depuis moins d'un an dans leur organisation, 31,5% depuis 1 à 5 ans, 26,7% depuis 6 à 15 ans, 14,3% depuis 16 à 25 ans et 11,5% des travailleurs travaillent depuis plus de 25 ans dans la même organisation.
- En ce qui concerne l'âge, 8,6% des répondants ont moins de 25 ans, 27,9% ont entre 25 et 34 ans, 31% entre 35 et 44 ans, 23,6% entre 45 et 54 ans et 8,9% sont âgés de plus de 54 ans.

1.3.2 Fréquence des comportements abusifs au travail

Il a d'abord été examiné dans quelle mesure il est effectivement question de comportements abusifs dans les organisations examinées. Pour ce qui est du harcèlement moral, il faut distinguer le harcèlement moral « lié au travail » et celui « lié à la personne ». Par harcèlement moral lié au travail, il faut entendre le harcèlement qui porte sur l'emploi à proprement parler, par exemple, faire de la rétention d'informations importantes, confier à une personne du travail en dessous de son niveau de compétence...





Ce harcèlement empêche une bonne exécution des tâches et peut même parfois menacer l'emploi de la personne. Le harcèlement moral personnel est lié à la personnalité et à la vie privée du travailleur. Il s'agit de ragots, de remarques désobligeantes, de blagues moqueuses...

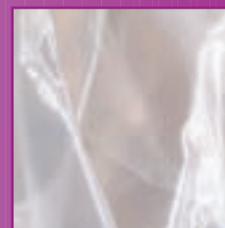
Confrontation au cours des 6 derniers mois		Harcèlement moral personnel		Harcèlement moral lié au travail		Harcèlement sexuel au travail		Violence	
		Grande org.	PMO	Grande org.	PMO	Grande org.	PMO	Grande org.	PMO
1.	«Jamais»	25,5%	26,8%	21,4%	26,6%	96,5%	93,4%	95,4%	86,8%
	Entre «jamais» et de «temps en temps»	67,2%	65,3%	62%	61,1%	1,4%	3%	2,9%	9,8%
2.	De temps en temps	1,3%	1,4%	4,1%	0,8%	1,5%	1,1%	0,8%	1,1%
	Entre «de temps en temps» et «chaque mois»	4,5%	4,4%	9,2%	9,6%	0,2%	0,3%	0,3%	0,8%
3.	«Chaque mois»	0,1%	0,5%	0,8%	0,8%	0,1%	1,6%	0,3%	0,8%
	Entre «chaque mois» et «chaque semaine»	1,1%	1,3%	1,8%	1,1%	0,1%	0,3%	0,1%	0,6%
4.	Chaque semaine	0,1%	0,3%	0,2%	-	0,1%	0,3%	0,1%	-
	Entre «chaque semaine» et «tous les jours»	-	-	0,3%	-	-	-	-	-
5.	«tous les jours»	-	-	-	-	0,1%	-	-	-

Les répondants sont considérés comme des « victimes » lorsqu'ils ont été confrontés « de temps en temps » ou plus souvent à des comportements abusifs. Partant de cette définition, on observe que 7,1% du groupe total a été victime de harcèlement moral personnel, 16,4% de harcèlement moral lié au travail, 2,1% de harcèlement sexuel et 1,7% de violence. Il s'agissait à chaque fois de faits s'étant déroulés au cours des six derniers mois.

La violence est donc la variante la moins fréquente des comportements abusifs. Le harcèlement moral, en revanche, est la forme la plus fréquente.

Seul un répondant sur quatre n'a jamais été confronté au cours des six derniers mois au harcèlement moral personnel, à peine un répondant sur cinq pour le harcèlement moral lié au travail. Le harcèlement moral est donc pratique courante. On trouve un nombre de répondants étonnamment élevé dans la catégorie se situant entre « jamais » et « de temps en temps ». Il s'agit alors de harcèlement lié au travail plutôt que de harcèlement personnel. Pour la majorité des répondants, le harcèlement n'est que sporadique et n'est pas directement perçu comme problématique.

De même, pour le harcèlement sexuel et la violence, la plupart des victimes se situent entre « jamais » et « de temps en temps » (1,4% et 2,9%). 96,5% et 95,4% des personnes n'ont fait état d'aucun cas au cours des six mois écoulés. Le harcèlement sexuel est toutefois la seule forme de harcèlement à laquelle cinq répondants déclarent être quotidiennement confrontés (0,1%).



Et dans les PMO ?

Dans les petites organisations aussi, les victimes de harcèlement moral sont plus nombreuses que les victimes de violence et de harcèlement sexuel au travail. Au cours des six derniers mois, 7,9% des participants ont été victimes de harcèlement moral personnel. Pour le harcèlement moral lié au travail, ce chiffre atteint 12,3% des participants. 3,6% des participants ont été victimes de harcèlement sexuel au travail et 3,4% de violence au travail.

1.3.3 Analyse des facteurs de risque

Pour savoir si et comment les facteurs de risque sont liés à des comportements abusifs, ils sont analysés en trois étapes:

- 1^{re} étape: il faut vérifier pour chaque facteur s'il est associé à la violence, au harcèlement moral ou au harcèlement sexuel (6);
- 2^e étape: il faut examiner par niveau (démographique, tâche, équipe et organisation) quels facteurs sont liés au harcèlement moral, à la violence et au harcèlement sexuel. Tous ces facteurs sont intégrés dans une analyse qui nous permet alors de contrôler tous les liens avec d'autres facteurs au sein d'un même niveau (les personnes hautement qualifiées occupent en général des positions élevées, par exemple) (7). Tous les facteurs qui sont liés aux comportements abusifs font l'objet d'une 3^{ème} étape;
- 3^e étape: tous niveaux confondus, il faut examiner quels facteurs sont liés aux différentes formes de comportement abusif. On reprend aussi de façon standard les caractéristiques sexe, formation, fonction et ancienneté. En reprenant tous ces facteurs dans une seule analyse, on contrôle les liens éventuels entre les facteurs tous niveaux confondus (une culture fortement orientée vers la tâche se traduit par exemple souvent par un score élevé pour le leadership axé sur la tâche au sein de l'équipe).

Les liens qui ressortent de l'analyse par forme de comportement abusif vont maintenant être passés en revue.

A. Harcèlement moral personnel

- est assez étroitement lié au « soutien social des collègues »: les travailleurs qui n'ont qu'un faible soutien de la part de leurs collègues font plus souvent état de harcèlement moral personnel;
- est assez étroitement lié à « la fréquence des conflits » au sein de l'équipe: plus il y a de conflits, plus il y a de cas de harcèlement moral personnel;
- est un peu moins étroitement lié au « conflit de rôle », tout en l'étant toujours: les travailleurs ayant un conflit de rôle élevé courent un plus grand risque d'être victimes de harcèlement moral personnel;
- est plutôt faiblement lié, quoique de manière statistiquement significative, à une série de facteurs:
 - fonction: le statut d'ouvrier;
 - formation: une faible qualification;
 - une insécurité d'emploi élevée;
 - peu de feedback direct sur la fonction;
 - peu de contacts avec des tiers;
 - taille réduite de l'équipe;
 - gestion des conflits très concessive;

(6) Ceci s'est fait au moyen d'une analyse de variance à deux variables (ANOVA) avec à chaque fois une forme de comportement abusif au travail comme variable dépendante ("VD")

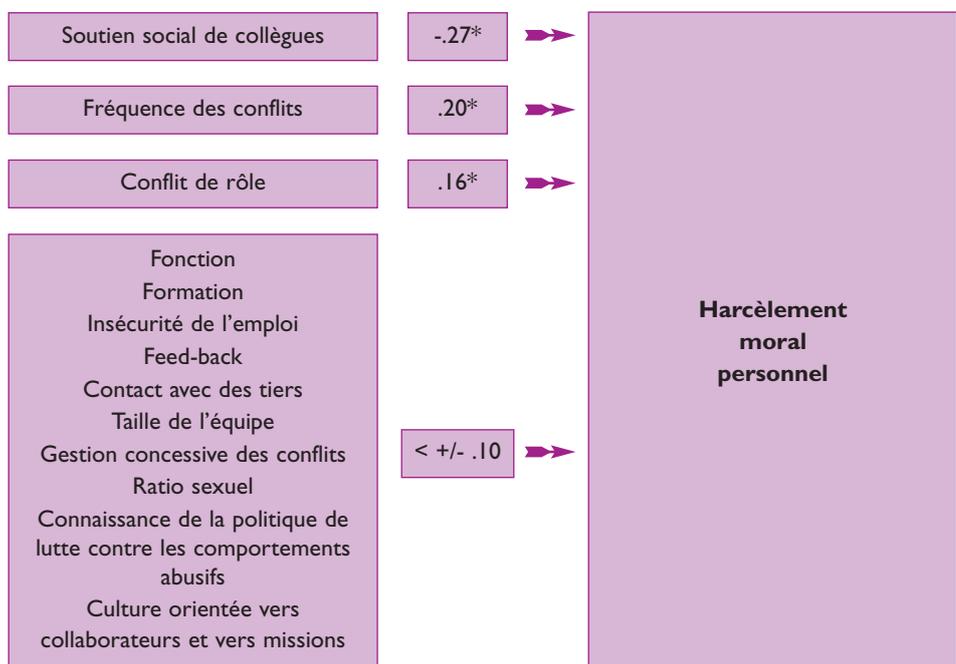
(7) Pour ce faire, nous avons introduit les facteurs comme "variable indépendante" ("VI") dans une analyse de régression linéaire avec, à chaque fois, une forme de comportement abusif comme « variable dépendante ».



- ratio sexuel : organisations occupant majoritairement des hommes;
- ignorance de l'existence d'une politique de lutte contre les comportements abusifs.

Dans une culture organisationnelle accordant de l'attention tant au bien-être du personnel qu'aux performances de l'organisation, les collaborateurs font moins état de cas de harcèlement moral personnel.

Les facteurs de risque expliquent 38% des cas de harcèlement moral personnel au travail.



* Coefficients de régression standardisés (..)

Et dans les PMO ?

Les collaborateurs de PMO qui sont victimes de harcèlement moral personnel font état du peu de soutien de leurs collègues, de nombreux conflits de rôle et de la méconnaissance d'une politique de lutte contre les comportements abusifs au travail dans leur organisation. Les victimes sont principalement des ouvriers.

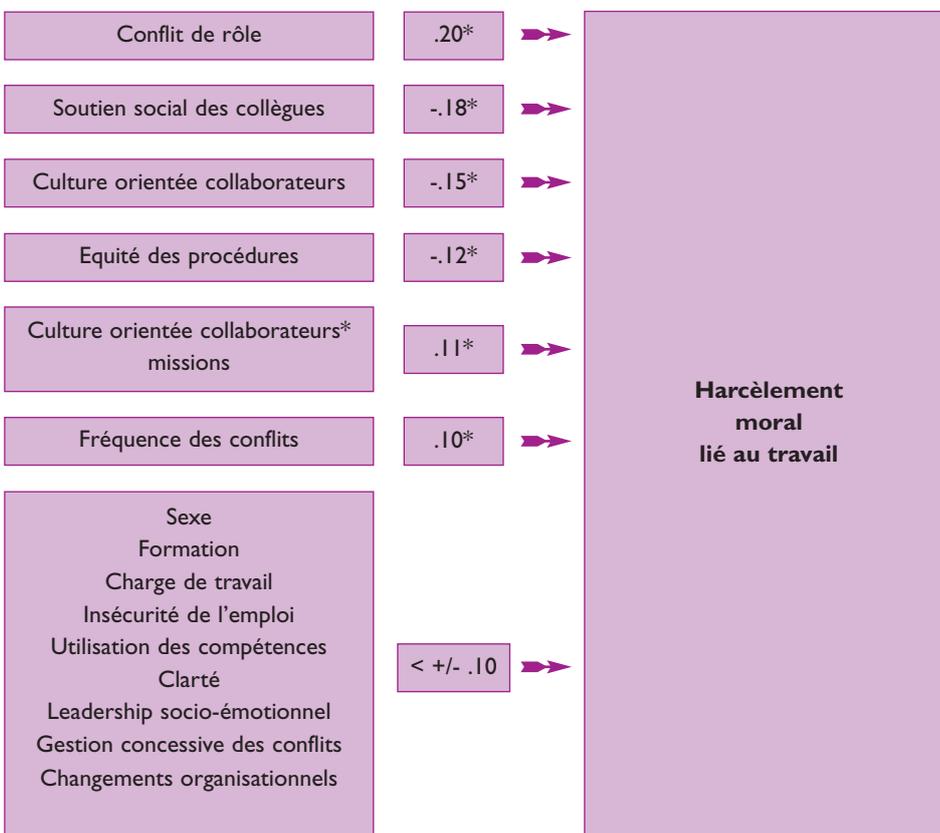
Par ailleurs, ils font part d'une charge de travail sensiblement supérieure et d'une faible utilisation de leurs compétences dans leur emploi. De plus, on retrouve davantage de victimes de harcèlement moral personnel dans des entreprises familiales et dans des organisations qui connaissent de nombreux changements. Enfin, les collaborateurs de PMO dont l'ancienneté est comprise entre un et cinq ans et ceux qui comptent plus de 25 ans d'ancienneté font part de plus de cas de harcèlement moral personnel que les autres collaborateurs.



B. Harcèlement moral lié au travail

- est assez étroitement lié au « conflit de rôle »: vivre un plus grand nombre de conflits de rôle signifie souvent pour la victime d'être exposée à davantage de harcèlement moral lié au travail;
- est assez étroitement lié au faible soutien social de la part des collègues;
- est modérément lié:
 - à une fréquence élevée de conflits au sein de l'équipe;
 - à une culture organisationnelle peu orientée vers les collaborateurs;
 - à l'absence ou à la faible présence d'équité des procédures dans les sélections, les promotions et les évaluations;
 - à l'interaction non équilibrée entre la culture orientée vers la tâche et la culture orientée vers les collaborateurs;
- est plutôt faiblement lié, quoique de manière statistiquement significative:
 - au fait d'être un homme;
 - au fait d'être peu qualifié;
 - à une pression du travail élevée;
 - à une plus grande insécurité d'emploi;
 - à de moindres possibilités d'utiliser ses aptitudes dans son emploi;
 - à un manque de clarté dans le travail;
 - à un leadership socio-émotionnel peu marqué au sein de l'équipe;
 - à une gestion des conflits très concessive dans l'équipe;
 - à la survenance de changements organisationnels.

Les facteurs de risque expliquent 47% des cas de harcèlement moral lié au travail.



* Coefficients de régression standardisés (L)



Eric Audras

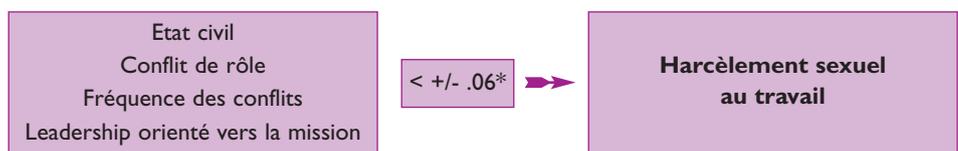
Et dans les PMO ?

Les victimes de harcèlement moral lié au travail dans les PMO font état, comme celles dans les grandes organisations, de beaucoup de conflits de rôle dans leur travail et de peu de soutien social des collègues. Par ailleurs, elles ressentent une charge de travail plus élevée et très peu de possibilités d'exploiter leurs compétences. En outre, elles travaillent dans une organisation qui accorde peu d'importance au bien-être du personnel et dans laquelle de nombreux changements organisationnels ont lieu. Cette forme de harcèlement moral se rencontre aussi plus souvent dans des entreprises familiales.

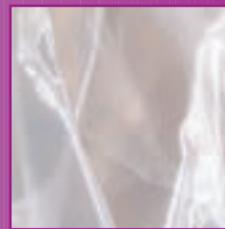
C. Harcèlement sexuel

- n'est lié à aucun facteur de risque, que ce soit étroitement, assez étroitement ou modérément;
- est très faiblement lié, quoique de manière statistiquement significative:
 - au sexe: les femmes ressentent plus de harcèlement sexuel que les hommes;
 - à l'état civil: les collaborateurs qui ont un partenaire avec lequel ils ne vivent pas font état de plus de harcèlement sexuel au travail que les collaborateurs qui n'ont pas de partenaire ou qui vivent avec leur partenaire;
- est très faiblement lié:
 - au fait qu'il y ait plus de conflits de rôle;
 - au fait qu'il y ait plus de conflits au sein de l'équipe;
 - à un leadership peu orienté vers la tâche.

Les facteurs de risque expliquent seulement 2% des cas de harcèlement sexuel au travail.



* Coefficients de régression standardisés ()



Et dans les PMO ?

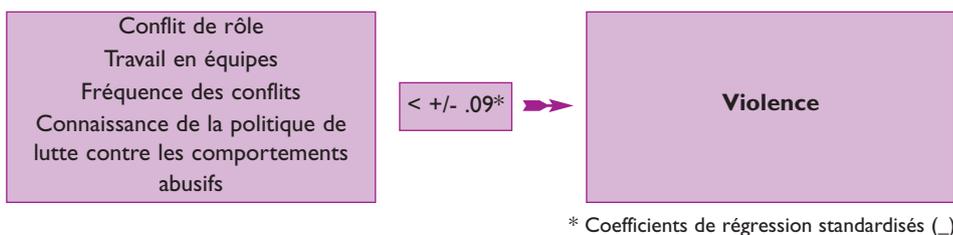
Dans les petites organisations, il s'avère que de nombreux facteurs au niveau de la tâche, de l'équipe et de l'organisation vont de pair avec le harcèlement sexuel au travail. Ainsi, les victimes de harcèlement sexuel affirment-elles ne recevoir que peu de soutien social de la part de leurs collègues. De même, nous trouvons plus de victimes de harcèlement sexuel dans des organisations de 23 à 35 collaborateurs, là où travaillent principalement des hommes et là où il n'existe pas de politique connue de lutte contre les comportements abusifs au travail. Enfin, les collaborateurs de PMO victimes de harcèlement sexuel ressentent une charge de travail plus élevée et peu de possibilités d'exploiter leurs compétences.

Il faut pourtant être prudent: le nombre de victimes de harcèlement sexuel au travail dans les PMO est en effet très faible, peut-être même trop faible pour faire des généralisations. Les différences de fréquences avec les grandes organisations peuvent être dues à des caractéristiques « fortuites » de ces victimes. Les différences constatées par rapport aux grandes organisations sont dès lors peu fiables.

D. Violence au travail

- n'est, comme le harcèlement sexuel, liée à aucun facteur de risque, que ce soit étroitement, assez étroitement ou modérément;
- est très faiblement liée, quoique de manière statistiquement significative:
 - à un conflit de rôle important;
 - au travail en équipes;
 - à une fréquence élevée de conflits au sein de l'équipe;
 - à une méconnaissance d'une politique de lutte contre les comportements abusifs.

Les facteurs de risque n'expliquent que 4% de la violence au travail.



Et dans les PMO ?

Dans les petites organisations, de nombreux facteurs au niveau de la tâche, de l'équipe et de l'organisation sont liés à la violence. Au niveau de la tâche, une charge de travail élevée, une faible complexité de l'emploi, une faible utilisation des compétences et un moindre soutien social vont de pair avec un plus grand nombre de victimes. Nous trouvons également plus de victimes dans les organisations comptant entre 23 et 35 collaborateurs, dans les PMO soumises à des changements, là où il n'existe pas de politique connue contre les comportements abusifs au travail et où il n'y a pas de représentation des travailleurs.

A nouveau, nous devons être prudents par rapport à ces constats. En effet, le nombre de victimes de cas de violence est aussi très réduit et la fiabilité des résultats est donc très faible.



1.3.4 Nombreux conflits, peu de soutien social et comportements abusifs: ces notions se recourent-elles ?

L'existence de nombreux conflits au sein de l'équipe ou du département joue un rôle non négligeable dans les comportements abusifs. Mais ce facteur de risque soulève pas mal de questions. Des conflits fréquents et persistants pourraient en effet être aussi considérés comme du harcèlement moral. Exprimer de manière brutale (physiquement ou verbalement) son avis dans un conflit pourrait être une manifestation de violence. Et un conflit sur une question qui a trait au sexe peut être interprété comme du harcèlement sexuel. En d'autres termes, la notion « conflits nombreux au sein de l'équipe ou du département » ne revient-elle pas à la même chose que celle de « comportements abusifs » ? La même question se pose pour le facteur « soutien social de la part des collègues ». Une victime n'interprète-t-elle pas le manque de soutien de ses collègues comme (une partie) des comportements abusifs ?

Les facteurs « conflits nombreux au sein de l'équipe ou du département » et « faible soutien social de la part des collègues » recourent largement les notions de harcèlement moral, violence et harcèlement sexuel. C'est pourquoi, le risque existe de constater des « liens tautologiques ».

En outre, reprendre « le soutien social » et « la fréquence des conflits » dans ces analyses statistiques pourrait réduire l'importance d'autres liens entre facteurs et comportements abusifs. C'est pourquoi, des analyses complémentaires ont été réalisées sans ces deux facteurs de risque. Ces analyses confirment le lien existant entre comportement abusif et conflit de rôle élevé. Par ailleurs, ces analyses ont mis en exergue une « gestion des conflits où on fait le forcing » comme facteur de risque pour le harcèlement moral.

Et dans les PMO ?

Lorsqu'on analyse les données des PMO sans le « soutien social de la part de collègues » et la « fréquence de conflit », on constate également des différences. Pour le harcèlement moral, on trouve un lien avec le facteur de risque « gestion des conflits ». Les victimes de harcèlement moral indiquent que la gestion de conflits dans leur équipe vise moins à résoudre les problèmes.

Pour le harcèlement moral lié au travail, le fait de « ne pas avoir connaissance d'une politique de lutte contre les comportements abusifs au travail » est également un facteur de risque. Les victimes de harcèlement sexuel font part d'une complexité moins grande de leur emploi et ont été plus souvent confrontées à des changements organisationnels.





1.4 Différences entre hommes et femmes

Les hommes et les femmes sont victimes dans une même mesure de harcèlement moral, de violence ou de harcèlement sexuel. Le sexe du collaborateur ne s'avère donc pas être un facteur de risque pour les comportements abusifs.

Avoir majoritairement des hommes dans l'organisation accroît cependant le risque de harcèlement moral personnel. Si on analyse ce facteur séparément pour les deux sexes, il apparaît que ce facteur n'a de conséquences que pour les hommes. A première vue, ce constat paraît bizarre mais en y regardant de plus près, cela s'explique par le sexe de l'auteur. Dans l'étude de la littérature effectuée dans le cadre de cette étude, les femmes sont autant harcelées moralement par des hommes que par des femmes, tandis que les hommes sont généralement harcelés par des hommes. Avoir plus d'hommes dans une organisation accroît donc le risque de harcèlement moral pour les hommes. Pour les femmes, cela ne fait pas de différence: elles sont en effet autant harcelées par les hommes que par les femmes.

Enfin, une comparaison entre hommes et femmes a été réalisée pour tous les facteurs de risque et pour chaque forme de comportement abusif. Les différences sont indiquées en gras.

	Hommes	Femmes
Harcèlement moral personnel	Charge de travail élevée Nombreux contacts avec des tiers Taille de l'équipe: aucun rôle Forcer beaucoup lors de conflits	Charge de travail: aucun rôle Contact avec des tiers: aucun rôle Petite équipe Forcer: aucun rôle
Harcèlement moral lié au travail	Pas connaissance d'une politique de lutte contre les comportements abusifs au travail Formation supérieure Utilisation des compétences: aucun rôle Autonomie: aucun rôle Gestion de conflits forçante: aucun rôle Leadership socio-émotionnel: aucun rôle Déséquilibre entre leadership axé sur la tâche et leadership social Culture orientée vers les collaborateurs: aucun rôle La survenance de changements organisationnels Equité des procédures: aucun rôle	Connaissance de la politique de lutte contre les comportements abusifs au travail: aucun rôle Formation: aucun rôle Faible utilisation des compétences Faible autonomie Forcer beaucoup lors de conflits Peu de leadership socio-émotionnel Equilibre entre leadership axé sur la tâche et leadership social: aucun rôle Culture peu orientée vers les collaborateurs Changements organisationnels: aucun rôle Faible équité des procédures
Harcèlement sexuel au travail	Niveau de formation: aucun rôle Travail d'équipe: aucun rôle Conflit de rôle: aucun rôle	Faible niveau de formation Travail en équipes Conflit de rôle élevé
Violence	Autonomie: aucun rôle Fréquence des conflits: aucun rôle Pas connaissance d'une politique de lutte contre les comportements abusifs au travail	Faible autonomie Nombreux conflits au sein de l'équipe Connaissance de la politique de lutte contre les comportements abusifs au travail: aucun rôle



Et dans les PMO ?

Dans les PMO, on constate quelques différences supplémentaires au niveau des facteurs de risque entre les participants masculins et féminins. Il est frappant de noter que pour la violence et le harcèlement sexuel, on a constaté un plus grand nombre de facteurs de risque pour les travailleurs que pour les travailleuses.

	Hommes	Femmes
Harcèlement moral personnel	Ancienneté: aucun rôle Nombreux conflits de rôle Faible utilisation des compétences Gestion de conflits visant à résoudre les problèmes: aucun rôle Entreprise familiale: aucun rôle	Moins de cinq ans d'ancienneté Conflit de rôle: aucun rôle Utilisation des compétences: aucun rôle Gestion de conflits visant peu à résoudre les problèmes dans les équipes Entreprise familiale
Harcèlement moral lié au travail	Faible utilisation des compétences Clarté: aucun rôle Changements organisationnels: aucun rôle Entreprise familiale	Utilisation des compétences: aucun rôle Peu de clarté La survenance de changements organisationnels Entreprise familiale: aucun rôle
Harcèlement sexuel au travail	Formation: aucun rôle Fonction: aucun rôle Partenaire non cohabitant + enfants Faible utilisation des compétences La survenance de changements organisationnels Absence d'une politique de lutte contre les comportements abusifs au travail Entreprises de 23 à 35 collaborateurs	Faible formation Ouvrières Etat civil: aucun rôle Utilisation des compétences: aucun rôle Changements organisationnels: aucun rôle Politique: aucun rôle Taille: aucun rôle
Violence	Plus de 25 ans d'ancienneté Charge de travail élevée La survenance de changements organisationnels Absence d'une politique de lutte contre les comportements abusifs au travail Entreprises de 23 à 35 collaborateurs Pas de représentation des travailleurs	Ancienneté: aucun rôle Charge de travail: aucun rôle Changements organisationnels: aucun rôle Politique: aucun rôle Taille: aucun rôle Représentation des travailleurs: aucun rôle

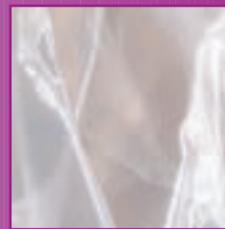


1.5 Conclusion: vers une politique de lutte contre les comportements abusifs

Lorsqu'on passe en revue les résultats de l'étude qualitative et de l'étude quantitative, on remarque directement une différence au niveau de l'importance des facteurs organisationnels. Dans l'étude qualitative, les comportements abusifs sont mis plus souvent en rapport avec des caractéristiques de l'organisation qu'avec des caractéristiques de la tâche. Dans les analyses quantitatives, en revanche, certains aspects de la tâche jouent un rôle relativement plus important dans la prédiction du comportement abusif. Ainsi, le « conflit de rôle » est-il à peine cité dans les interviews, alors que ce facteur se voit attribuer un rôle important dans l'étude quantitative. De tels aspects relatifs à la tâche sont sans doute moins visibles pour les experts (davantage orientés vers la politique au sens large) qui se sont exprimés dans l'étude qualitative.

Au niveau de la tâche, le harcèlement moral est le plus souvent mis en rapport dans l'étude qualitative avec « une pression de travail élevée », « un manque de transparence », « une complexité élevée de l'emploi », « une insécurité d'emploi élevée » et « un manque de contrôle social en raison de l'infrastructure ». Ces résultats sont en grande partie confirmés par l'étude quantitative. Ajoutons simplement que ce n'est pas seulement une complexité élevée de l'emploi mais aussi une faible complexité de l'emploi que l'on peut mettre en rapport avec davantage de harcèlement moral. L'étude qualitative a relevé « un manque de contrôle social en raison de l'infrastructure » et « le contact avec des tiers » comme principaux facteurs de risque liés à la tâche pour le harcèlement sexuel. Ceci n'est pas confirmé dans l'étude quantitative. De même, en ce qui concerne les facteurs de risque pour la violence, les résultats sont ambigus. Selon l'é-





tude qualitative, « les contacts avec des tiers », « les nuisances causées par l'infrastructure » et « une pression de travail élevée » seraient les facteurs de risque. Mais si l'on en croit l'étude quantitative, ce sont plutôt les facteurs « conflit de rôle élevé », « insécurité d'emploi élevée » et « peu d'autonomie » qui contribuent à la violence.

Au niveau de l'équipe et de l'organisation, ce sont les facteurs « fréquence des conflits », « stratégie de résolution des conflits » et « soutien social de la part des collègues » qui sont principalement cités dans l'étude quantitative. Les personnes interviewées dans le cadre de l'étude qualitative trouvaient, elles, que la culture de l'organisation, le leadership, la communication et la hiérarchie étaient des facteurs de risque plus importants. Ces personnes n'ont pas tout faux. Pour intervenir au niveau de la politique de l'entreprise sur des aspects tels que le conflit de rôle, la fréquence des conflits, la stratégie de résolution des conflits et le soutien social mutuel, il est nécessaire d'intégrer ces aspects de façon cohérente dans la culture de l'organisation. Si on veut diminuer le conflit de rôle et les conflits au sein de l'équipe et augmenter le soutien social mutuel, il faudra souvent encourager une culture orientée vers les collaborateurs. Cela peut, par exemple, prendre la forme d'une meilleure communication envers le personnel, plus claire et peut-être aussi plus cordiale. De même, la diminution des niveaux hiérarchiques peut contribuer à une culture plus orientée vers les collaborateurs.

Le dirigeant est la figure clé par excellence pour cette adaptation de la culture de l'organisation. Il ou elle devra faire passer ce processus d'adaptation auprès de ses subordonnés et le rendre crédible. Il devra en premier lieu donner le bon exemple et réagir de façon appropriée aux questions et problèmes. Même si les aspects organisationnels ne ressortent pas de l'étude quantitative comme étant des facteurs de risque, ils constituent la base pour travailler sur les véritables facteurs de risque.

Que pouvons-nous faire concrètement pour prévenir les comportements abusifs ?

On peut éviter le harcèlement moral:

- en encourageant le soutien social de la part des collègues;
- en prévoyant des fonctions sans conflit de rôle. Les fonctions doivent être conçues de telle sorte que le travailleur ne reçoit pas de missions contradictoires et qu'il sait toujours clairement ce qui fait partie de ses tâches et ce qui n'en fait pas partie;
- en limitant le nombre de conflits au sein des équipes. Une gestion des conflits où l'on force les choses, où chaque partie défend ses propres intérêts, est à exclure. Le « teambuilding » peut constituer une solution intéressante;
- en œuvrant à une culture fortement axée sur les collaborateurs. Il ne faut pas seulement faire attention au rendement de l'organisation, mais aussi au bien-être et aux besoins du personnel;
- en faisant attention aux facteurs qui augmentent la frustration, comme une forte insécurité d'emploi, une faible utilisation des compétences et une faible équité des procédures – ou une forte politique de favoritisme – dans l'organisation. Dans les PMO, on doit comprendre qu'une charge de travail élevée favorise le harcèlement moral.

Le harcèlement sexuel et la violence demandent une politique qui vise:

- à contrer le conflit de rôle et à diminuer le nombre de conflits au sein de l'équipe. Ceci va de pair avec une politique de lutte contre le harcèlement moral au travail;
- à élaborer des mesures spécifiques pour les travailleuses. Elles constituent par définition un groupe à risque pour cette forme de comportement abusif;



- à prendre des mesures complémentaires qui n'ont pas été examinées dans le cadre de la présente étude. Les facteurs de risque au niveau organisationnel n'expliquent en effet qu'une petite partie du harcèlement sexuel et de la violence au travail.

Et dans les PMO ?

Dans les petites organisations, il est recommandé de renforcer le soutien social et de réduire les conflits de rôle. Dans les PMO, il faut toutefois surtout veiller à réduire la pression du travail et à offrir aux collaborateurs la possibilité d'utiliser leurs compétences. Ce sont surtout les entreprises familiales qui doivent consentir un effort supplémentaire pour lutter contre le harcèlement moral.



2 Recherche menée par l'UCL

2.1 Etude de la littérature: cadre et concepts

2.1.1 Définition

Il existe de multiples définitions concernant les violences au travail, comme en témoigne l'emploi d'une terminologie variée issue de la littérature scientifique. Ainsi, apparaissent les notions de « mobbing » (8), de « bullying » (9), de « harcèlement » (10), d'« agression » (11), d'« anomie » (12)... Toutes ces définitions s'accordent sur l'importance d'analyser les mécanismes organisationnels considérés comme des facteurs de risque de l'émergence de violences.

2.1.2 Apports de quelques auteurs

De nombreux auteurs se sont penchés sur la problématique des violences au travail, tout d'abord dans une perspective axée essentiellement sur la victime. Ensuite, progressivement, on en est venu à reconnaître que des facteurs organisationnels pouvaient permettre à ces violences de trouver place, voire même de perdurer, au sein des organisations. Ainsi, pour H. Leymann(13), les origines du « mobbing » se situent dans l'organisation du travail: lorsque le stress et la frustration ne trouvent pas d'exutoire, ils peuvent générer des conflits. La conception des tâches joue également un rôle selon H. Leymann, tout comme l'animation et la direction des exécutants. Selon M.F. Hirigoyen(14), il existe sans aucun doute des contextes professionnels où les processus de harcèlement moral peuvent s'épanouir plus facilement. Selon cet auteur, quatre éléments, caractéristiques de la nouvelle organisation du travail, sont susceptibles de générer des violences.

Tout d'abord, le stress qui occupe une place de choix, puisqu'il constitue bien souvent le lit du harcèlement moral. Il est provoqué entre autres par la primauté accordée à la poursuite des objectifs qui s'accompagne d'une forte intensité de travail et d'une multiplicité

- (8) H. Leymann, *Mobbing. La persécution au travail*, Paris, Seuil, 1996.
- (9) A. Adams, *Bullying at Work. How to Confront and Overcome It*, London, Virago, 1997.
P. Smith, "Bullying in life-span perspective", *Journal of Community and Applied Social Psychology*, 1997, n° 7, p. 249-255.
- (10) M.-F. Hirigoyen, *Malaise dans le travail. Harcèlement moral : démêler le vrai du faux*, Paris : La Découverte et Syros, 2001.
A. Soares, "Quand le travail devient indécent : le Harcèlement psychologique au travail", *Performances*, 2002, n° 3, p. 16-26.
- (11) J. Neuman & R. Baron, "Workplace violence and workplace aggression : evidence concerning specific forms, potential causes, and preferred targets", *Journal of Management*, 1998, n° 24, p. 391-412.
- (12) J.-P. Le Goff, "Que veut dire le Harcèlement moral? I. Genèse d'un syndrome - II. Vers un nouvel imaginaire des rapports sociaux", *Le Débat*, 2003, n°123-124.
- (13) H. Leymann, *Mobbing. La persécution au travail*, Paris, Seuil, 1996.
- (14) M.-F. Hirigoyen, *Malaise dans le travail. Harcèlement moral : démêler le vrai du faux*, Paris, La Découverte et Syros, 2001.



de changements organisationnels. Ensuite, le manque de communication (ou la mauvaise qualité de celle-ci) génère un déficit de relation. Selon M.F. Hirigoyen, les conflits directs se rencontrent dans les organisations de type « répressives » ou « traditionnelles » alors que le harcèlement moral se rencontrera plutôt dans les organisations prônant le management participatif et l'adhésion aux valeurs de l'organisation. Ainsi la tendance qu'aurait le management à vouloir faire rentrer les travailleurs dans un moule unique forgé par l'adhésion totale à une série de normes et valeurs organisationnelles préétablies créerait des conditions favorables à la violence. La dernière caractéristique de l'organisation du travail génératrice de souffrances est le manque de reconnaissance auquel doivent faire face les travailleurs, qui ne sont bien souvent considérés que « comme des instruments ».

Dans la littérature scientifique anglo-saxonne et scandinave de nombreux facteurs organisationnels sont présentés comme étant des risques potentiels de violence au travail. Parmi ces facteurs, les changements organisationnels sont fréquemment cités comme le font C.L. Cooper (15) et M. Sheehan (16) : les organisations, afin de faire face à la concurrence, se retrouvent dans l'obligation d'user de méthodes telles que les restructurations, et ce bien souvent de manière agressive. Il en résulte une augmentation de la charge de travail et l'instauration d'un climat d'incertitude malsain et générateur d'angoisse. La nécessité de restructurer peut encourager l'utilisation de pratiques managériales plus autoritaires afin d'atteindre les objectifs et de maximaliser les performances. Les diminutions d'effectifs génèrent une augmentation des possibilités d'avancement et donc de la compétitivité entre travailleurs avec comme conséquence probable une augmentation des conflits interpersonnels. Par ailleurs on constate aussi la focalisation sur les clients et sur leurs desiderata qui prévaudra sur les droits des travailleurs.

L'organisation du travail peut également être source de violences organisationnelles telle que c'est évoqué par S. Einarsen (17) et D. Zapf (18). Il en est ainsi du conflit et de l'ambiguïté de rôle, tous deux fréquemment associés au harcèlement moral. Ce dernier apparaîtrait notamment dans un environnement soumis à de nombreuses pressions, et là où les travailleurs ont peu de contrôle sur leur travail. Selon D. Zapf, on retrouverait un taux élevé de victimes au sein des métiers nécessitant un travail d'équipe, favorable à l'apparition de conflits interpersonnels.

D.Archer (19) a mis en évidence le rôle de la culture et du climat organisationnel dans la problématique des violences au travail. Dans certains cas, le harcèlement moral ne serait plus interprété comme un comportement négatif visant à faire du mal à un individu, mais bien comme un comportement usuel ayant valeur de tradition (ce qui peut être le cas de plaisanteries humiliantes et d'insultes faisant partie d'un processus de socialisation et qui peuvent tourner au harcèlement moral si la cible n'arrive pas à se défendre). Ainsi, les organisations caractérisées par un degré extrême de conformité et de pression de groupe seraient plus sujettes au harcèlement moral que d'autres.

Le type de leadership exercé dans l'organisation est un autre facteur fréquemment mis en avant dans la littérature car considéré comme un facteur potentiellement générateur de violences au travail. C'est le cas du « leadership autocratique » et des modes autoritaires de résolution des conflits ou du traitement des problèmes comme l'ont mis en exergue M. O'Moore (20) et M. Vartia (21). De même, l'absence de leadership ou l'exercice d'un leadership laxiste de type « laisser-faire » peut également permettre l'apparition de violences au travail, en laissant passer implicitement le message que celles-ci sont permises.

La démarche sociologique et psychologique adoptée pour cette recherche part de la question de l'organisation du travail et des rapports sociaux qui la traversent, afin de chercher à préciser dans quelle mesure certaines formes d'organisation sont susceptibles d'être associées aux faits de violence et de harcèlement qui surgissent sur les lieux de travail.

- (15) C. Cooper, "Stress and the changing nature of work" in, *Creating the Productive Workplace* (eds) Clements-Croome D., Abingdon, Spon Press, 1999.
- (16) M. Sheehan, "Workplace bullying : responding with some emotional intelligence", *International Journal of Manpower*, 1999, n° 20 (1/2), p. 57-69.
- (17) S. Einarsen and al., "Bullying and harassment at work and its relationship with work environment quality : an exploratory study", *European Work & Organizational Psychologist*, 1994, n° 4, p. 381-401.
- (18) D. Zapf and al., "On the relationship between mobbing factors, job content, social work environment, and health outcomes", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1996, n° 5(2), p. 215-237.
- (19) D. Archer, "Exploring bullying culture in the para-military organisation", *International Journal of Manpower*, 1999, n° 20(1/2), p. 94-105.
- (20) M. O'Moore, "Bullying Behaviour in Irish Schools in Ireland : A Nationwide Study", *Irish Journal of Psychology*, 1998, n° 18, p. 141-169.
- (21) M. Vartia, "The Sources of bullying : psychological work environment and organizational climate", *European Journal of work and Organizational Psychology*, 1996, n° 5(2), p. 203-214.



2.2 Aperçu des résultats qualitatifs

2.2.1 Regard sur la recherche

Une synthèse de la recherche effectuée par l'équipe de l'Université catholique de Louvain sera présentée dans les pages qui suivent.

Cette recherche comporte deux volets, l'un centré sur des organisations de grande taille, l'autre axé autour de petites et moyennes organisations.

Dans les deux volets, les secteurs public et privé ont été pris en compte et une répartition équilibrée des organisations entre Bruxelles et la Wallonie a été respectée. Par ailleurs, l'on a également veillé à intégrer dans le choix des organisations différentes branches d'activité (corps spéciaux, administration publique, industrie et organisations du non marchand relevant tant du secteur public que privé).

Il convient de relever certains aspects méthodologiques et notamment les caractéristiques des organisations participantes.

Pour le volet concernant les plus grandes organisations, 20 entités ont été retenues selon les critères suivants:

- compter plus de 100 travailleurs;
- disposer de « personnes ressources » concernant la violence au travail (direction, service des ressources humaines, service de santé et de sécurité du travail, délégation syndicale, personnes de confiance et conseillers en prévention chargés des aspects psychosociaux);
- montrer un certain intérêt pour la problématique de la violence au travail.

Pour le volet consacré aux organisations de moindre dimension, le principal critère de choix a été que l'entité compte un nombre de travailleurs inférieur à 100 qu'elle soit une petite entreprise, une association ou tout autre type de structure ou de groupement situé en Wallonie ou à Bruxelles. Ces organisations répondent, par ailleurs, aux autres critères de choix cités ci-dessus.

La mise en œuvre de la recherche a nécessité l'élaboration d'un outil d'observation permettant de réaliser tant une étude qualitative (analyse du contenu des discours recueillis) qu'une étude à caractère quantitatif (collecte et analyse des données).

L'observation a été réalisée en utilisant trois outils de collecte d'informations et de données, à savoir:

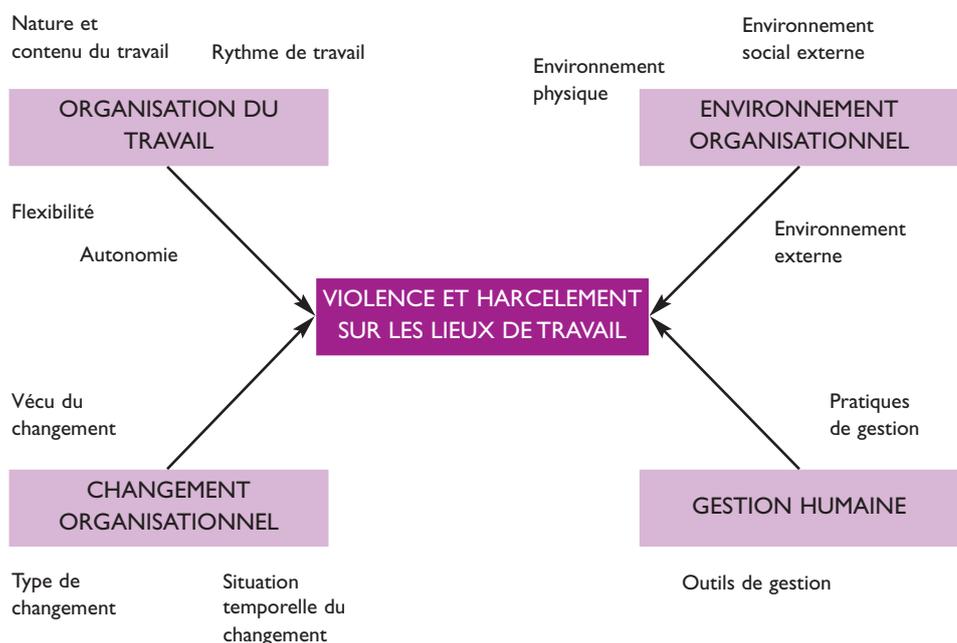
- des entretiens semi-dirigés. Ceux-ci ont été effectués auprès de 192 « personnes ressources » dont les fonctions sont intimement liées à la problématique de la violence au travail;
- un questionnaire. Il a été administré à l'échantillon sélectionné. Un total de 2.296 travailleurs y a répondu (taux de participation d'environ 40%). Les questions concernaient les thématiques de la violence, de l'organisation du travail, des outils et des pratiques de gestion du personnel, du changement organisationnel, de la perception du travail, ainsi que des éléments sociodémographiques et socioprofessionnels;
- des séances de restitution. Les résultats de l'observation initiale étaient communiqués aux participants dans plusieurs organisations volontaires dans le but de valider et d'enrichir les premières analyses réalisées.

L'analyse des informations recueillies lors de l'étape qualitative de la recherche permet de présenter les résultats dans deux perspectives selon que l'on prenne en considéra-



tion ou non les spécificités organisationnelles. Ces perspectives prennent pour point de départ:

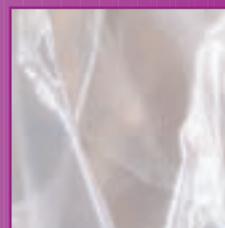
- le principe de transversalité, où l'identification des facteurs de risque met en évidence les logiques pouvant générer de la violence et du harcèlement dans la plupart des organisations quelles que soient leurs spécificités;
- le principe de différenciation, où l'identification prend en considération les diverses formes organisationnelles afin de comprendre leur influence à générer de manière différenciée les risques de voir apparaître des faits de violence sur les lieux de travail.



2.2.2 Transversalité du risque organisationnel

Suivant ce principe de comparaison, l'analyse a mis en évidence cinq types de facteurs « de risque » présentant une certaine récurrence quelle que soit l'organisation. Il ne s'agit donc pas de facteurs proéminents, c'est-à-dire présentant un niveau de risque élevé, mais de facteurs ayant davantage un référent commun à toutes les organisations. De ce point de vue, on retiendra:

- la notion de gouvernance des organisations avec l'importance accordée à la participation des travailleurs et au style de direction;
- les modes de gestion des travailleurs (les GRH, l'ajustement des ressources au fonctionnement de l'organisation, les outils et pratiques du développement personnel...);
- la dynamique de communicabilité et particulièrement les logiques de la communication interne et de l'information (fréquence, nature, mode...);
- le système client qui devient un élément de plus en plus prédominant dans les logiques organisationnelles;
- enfin, la dimension du stress au sein des organisations où il devient de plus en plus utile à la compréhension du risque de générer violence et harcèlement sur les lieux de travail.



2.2.3 Différenciation du risque organisationnel

Le point de départ de l'approche utilisée dans la recherche est le constat que les structures et le fonctionnement des organisations sont très complexes. Les organisations qui ont participé à la recherche s'apparentant davantage à des ensembles de « logiques » organisationnelles, plus ou moins reliées et articulées entre elles, qu'à des univers homogènes répondant aux mêmes principes d'organisation. L'analyse de ces logiques discursives sous-tendra la démarche de recherche.

2.3 Quantifier les facteurs de risque organisationnels sur les lieux de travail

2.3.1 Faits de violence et de harcèlement sur les lieux de travail

La démarche suivie pour l'évaluation de l'ampleur des violences au travail est celle de l'enquête de victimation, où le travailleur s'estime lui-même victime ou non de violence et de harcèlement sur les lieux de travail. Les proportions de travailleurs se déclarant victimes sont les suivantes:

Harcèlement moral	Harcèlement sexuel	Violences au travail
14,7%	3,1%	9,2%

A. Harcèlement moral

Au sein de l'échantillon de 2.003 personnes interrogées, 297 déclarent spontanément avoir été harcelées (14,7%). Ce taux est relativement élevé comparé à la moyenne nationale de 11,5% (2002) et à celle des pays de l'Union européenne (de 9,0% en 2000). Encore faut-il nuancer le fait.

Tout d'abord la présente enquête a été effectuée dans les régions de Bruxelles et de Wallonie. Or, l'enquête nationale réalisée en 2002, avançait pour ces deux régions les taux de 18,3% et de 16,3% respectivement contre 7,6% en Flandre.

Ensuite, si l'on tient compte des critères de la définition donnée par H. Leymann (22), à savoir, parler de « mobbing » quand un agissement se produit au moins une fois par semaine depuis au moins six mois, le taux qui ressort de la présente enquête n'est plus que de 2,1% (fréquence majeure) (23).

Une autre information, qualitative celle-ci et révélée par les échanges établis au sein des organisations dans les séances de restitution, tend à identifier le taux de « fréquence majeure » (2,1%) à celui du nombre de dossiers de déclaration des faits introduits au sein des organisations, constats effectués à partir du moment où un travailleur prend contact avec une personne de confiance concernant des faits de harcèlement moral. Une hypothèse, non vérifiée par l'enquête, postule que l'écart entre les deux types de fréquence mesurés reflèterait l'existence d'un « chiffre noir ». Un effet qui semble se confirmer si l'on tient compte de la distinction entre « reconnaître qu'on a soi-même été harcelé » et « avoir connaissance de faits de harcèlement moral sur autrui »: le taux passe du simple au double de 12,6% à 23,1%.

(22) H. Leymann, "The Silencing of a Skilled Technician", Working Environment, 1993, p. 28-30.

(23) Fréquence majeure : si réponses « plusieurs fois par semaine » ou « presque tous les jours ». Fréquence mineur : si réponses « oui mais rarement » ou « de temps en temps ».



Les auteurs présumés sont désignés comme faisant partie à parts égales de la direction (42%) et des collègues (40%).

B. Harcèlement sexuel

A la question « avoir été harcelé sexuellement au travail durant les six derniers mois », 3,1% des travailleurs répondent spontanément par l'affirmative. Cette proportion est plus élevée que la moyenne européenne (2%) mais largement inférieure au taux obtenu dans l'enquête nationale (8,5%). Ici, encore, la « fréquence majeure » est plus faible (près de 1%). Par ailleurs la proportion de réponses affirmatives à la question « avoir connaissance de tels faits sur autrui » est de 7,4%, taux qui se situe à nouveau à un niveau beaucoup plus haut que celui obtenu pour les faits dont les interviewés ont été eux-mêmes les victimes.

Ici, les auteurs présumés cités sont davantage les collègues (65%) alors que la direction l'est moins (30%).



Patrick Sheándell O'Carroll



C. Violence au travail

Lorsque l'on parle de violence au sens général du terme, à savoir, des persécutions, des menaces, des agressions tant psychiques que physiques, 9,2% des travailleurs se déclarent spontanément victimes de tels faits, dont 1,5% en « fréquence majeure ». La première de ces proportions se situe au-dessus du taux national qui était de 7,6% en 2002. Au niveau des « fréquences mineures », le taux observé (14,4%) est supérieur à celui relatif aux faits vécus. Cela traduit sans doute l'attention portée collectivement à ce type de situations sans pour autant en avoir été victime.

Les faits de violence au travail sont d'abord attribués aux collègues (40%) puis à la direction (25,4%) et ensuite aux clients (33,5%).

Et dans les PMO ?

Les données recueillies dans les petites et moyennes organisations ont suivi le même type d'analyses. Les proportions des travailleurs se déclarant victimes des différents types de violences sont les suivantes:

A. Harcèlement moral

Le taux de harcèlement moral (12%) est légèrement inférieur à celui des organisations de plus de 100 travailleurs.

Parmi les personnes ayant déclaré être victimes, 10,3% disent l'être en fréquence mineure et seul 1,7% avec une fréquence qualifiée de majeure.

Les auteurs désignés sont également les collègues et la direction.

B. Harcèlement sexuel

En revanche, le taux de harcèlement sexuel est nettement moins présent (0,3%). Il faut néanmoins noter une proportion élevée de non-réponse à la question (3,8%).

Les collègues sont également plus souvent incriminés que la direction.

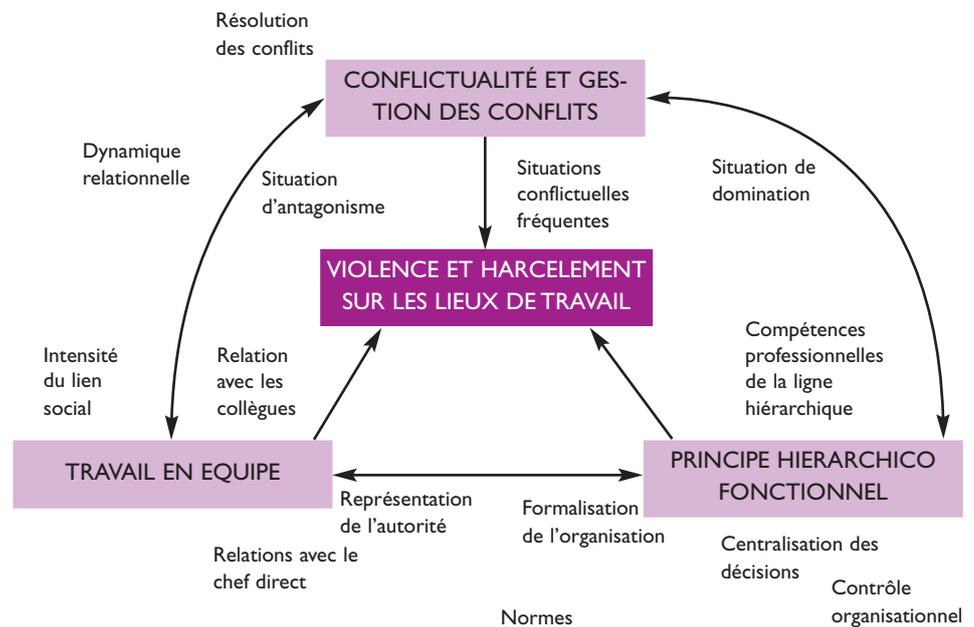
C. Violences au travail

Une faible proportion de personnes interrogées cite des faits de violence subis dans l'exercice de leur activité professionnelle. Elles le font avec des fréquences mineures (4,1%) tandis que dans 0,7% la fréquence est majeure. Les collègues sont les principaux auteurs suivis par la direction et/ou les clients situés au même niveau.

2.3.2 Facteurs de risque organisationnels proéminents

La recherche a permis d'objectiver des interdépendances existant entre une multitude d'indicateurs statistiques et de déterminer des logiques cohérentes relatives aux risques organisationnels générateurs de violence et du harcèlement au travail. Trois facteurs ont été retenus pour leur valeur explicative: la conflictualité au sein des organisations et les modalités de gestion de ces conflits, le travail au sein d'une équipe et, enfin, un ensemble d'éléments rassemblés sous la dénomination: principe hiérarchico-fonctionnel.

Ces trois facteurs organisationnels sont ainsi désignés comme « proéminents » en termes de risque. Ils ont une valeur explicative dans près d'un tiers des cas (31,6%) et interviennent dans les processus pouvant générer tant la violence que le harcèlement moral et sexuel sur les lieux de travail.



A. Conflictualité et gestion des conflits

L'enquête révèle l'existence de situations conflictuelles fréquentes (un taux de conflit relativement élevé puisque seuls 15% des travailleurs déclarent n'avoir aucun conflit au sein de leur organisation), 62% l'estiment en « fréquence mineure » et 23% en « fréquence majeure » (24).

La conflictualité et sa gestion se fondent sur la dynamique relationnelle existant au sein de l'organisation (chacun pour soi vs. altruisme) et sur celui des formes de résolution des conflits (attitude volontariste visant à chercher une solution vs. l'évitement ou le retrait). Ces éléments permettent d'identifier des situations à risque élevé où les relations entre sous-groupes au sein des organisations sont dominées par l'individualisme et où la régulation est quasi absente. On rejoint ici les thématiques de l'opposition, de la tension et de l'adversité. Deux modalités importantes d'opposition peuvent être mises en évidence:

- une situation de domination où l'asymétrie des relations de pouvoir est déterminante. Un petit groupe de travailleurs, généralement situés à certains niveaux hiérarchiques, (par exemple des services de GRH utilisant des méthodes d'évaluation), s'assure d'une hégémonie sur l'ensemble des autres;
- une situation d'antagonisme, se manifestant cette fois par la confrontation de blocs de travailleurs, porteurs de valeurs et de conceptions différenciées.

B. Travail en équipe

La plupart des organisations participant à l'étude sont touchées d'une manière ou d'une autre par le facteur de risque organisationnel constitué par le travail en équipe. Ce risque se manifeste essentiellement par la pauvreté des relations, tant en termes de compétences que de comportements, avec les collègues, mais également avec le chef direct.

Dans l'analyse des relations entre collègues, il faut tenir compte d'une série de caractéristiques. Tout d'abord, de celles concernant le niveau de relation (travail individuel ou

(24) Fréquence mineure : de « quelquefois par an à quelquefois par mois ».

Fréquence majeure : de « quelquefois par semaine à presque tous les jours ».



au sein d'un collectif et de la taille de ce collectif), la nature de ces relations (affectives, cognitives, ou instrumentales) mais aussi de la dynamique et de l'expérience du groupe (éviter, repli, conformisme...). D'autre part, les relations s'établissant au sein d'une équipe doivent être également observées à travers l'articulation hiérarchique (relations descendantes, ascendantes ou d'échange réciproque) et le type de leadership qui s'y installe (altruiste, communicateur...).

L'analyse factorielle qui a été effectuée fait apparaître deux dimensions qui différencient les situations et les travailleurs. Une première dimension est l'intensité du lien social. Celui-ci peut être faible ou fort au sein de l'équipe de travail (sociabilités faibles vs. fortes).

La deuxième dimension est celle des représentations que les travailleurs ont de l'autorité et plus précisément, de son leadership (leadership basé sur l'application des règles vs. leadership exercé au travers d'interactions dans le travail).

Une situation organisationnelle où le risque de voir surgir des comportements de violence apparaît lorsque les travailleurs cherchent à limiter leurs relations avec les collègues, (les réduisant par exemple, à des échanges obligatoires) et à éviter les expériences de groupe. Dans ce contexte, les relations avec le chef direct prennent la forme d'une distance sociale, et sont au mieux perçues sous l'image du chef gardien des règles, définies au pire, comme inexistantes, évitées ou à éviter.

On est ici, loin de l'image du chef communicateur et animateur de l'ambiance de travail, autant de qualités appréciées par les travailleurs.

Les facteurs organisationnels évoqués ici sont particulièrement déterminants en matière de harcèlement sexuel et mettent en avant le rôle crucial de la hiérarchie intermédiaire.

C. Principe hiérarchico-fonctionnel

Un troisième facteur est construit sur la base du regroupement de trois types d'éléments. Ceux-ci concernent d'une part, les compétences professionnelles de la ligne hiérarchique (particulièrement en termes de prise de décision), d'autre part le mode de contrôle organisationnel et enfin les normes (en tant que règles et procédures de travail).

Le premier axe de l'analyse factorielle qualifie de facteur de risque le degré de centralisation des décisions des organisations (centralisation vs. décentralisation). Il y a plus de risques lorsque les décisions restent concentrées au sommet de l'organisation et n'ont pas de caractère collégial, même au niveau des responsables des services et/ou des départements.

Une deuxième approche permet d'affiner la notion de formalisation de l'organisation (organisation formalisée vs. organisation non formalisée) par rapport au mode de contrôle du travail (contrôle hiérarchique des subalternes, de leurs résultats, par procédures ou non...) et de la codification des procédures (faible/forte codification).

On peut à nouveau mettre à jour une situation organisationnelle « à risque » définie par une relative permanence des fonctionnements centralisés qui caractérisent le principe hiérarchico-fonctionnel de certaines organisations. Une logique radicalement différente, fondée sur l'absence de formalisation peut également être mise en évidence.

Les modes de répartition des décisions, les systèmes de contrôle, et le poids des normes vont donc influencer sur l'émergence de la violence et du harcèlement sur les lieux de travail.



Patrick Sheándell O'Carroll

Et dans les PMO ?

Trois caractéristiques se sont dégagées comme facteurs de risque de harcèlement moral.

Le premier facteur qui émerge est le style de direction dit « socio-émotionnel » qui par un regroupement de cinq éléments qualifie « l'attitude d'un supérieur hiérarchique soucieux du bien-être de ses collaborateurs ». Parmi les victimes de harcèlement plus de 60% ont déclaré être parfois (38,2%) ou souvent (26,5%) confrontés à ce style de direction.

Le deuxième facteur qui apparaît est « la centration conflictuelle ». Ce facteur décrit l'attitude où en cas de conflit, chacun défend ses propres intérêts. Parmi les victimes de harcèlement 88,6% ont déclaré avoir été confrontées souvent ou toujours à ce type de situation. Aucune ne la mentionne comme jamais ou rarement vécue.

Enfin, le troisième facteur significatif est « la clarté dans la définition de la tâche ». L'incertitude quant aux tâches à effectuer caractérise le groupe des victimes.

Pour le harcèlement sexuel, aucune analyse statistique n'a pu être réalisée car les fréquences observées étaient trop faibles.

En ce qui concerne les faits de violence vécus au travail, quatre facteurs sont cités par les victimes et se révèlent significatifs: le changement organisationnel, le rythme de travail, la communication interne et l'autonomie dans l'exercice des fonctions.

Le facteur le plus cité est le changement organisationnel et plus concrètement les restructurations. Les transformations à l'intérieur de l'organisation et notamment celles intervenues à la tête de la direction viennent ensuite ainsi que les fusions et les licenciements collectifs.

Parmi les victimes, 92,9% ont dit être souvent confrontées à un rythme de travail soutenu. Quant à la qualité de la communication interne, elle est également considérée négativement par une majorité des répondants à l'enquête.

Enfin, le manque d'encadrement, qui va souvent de pair avec la grande autonomie dans l'exercice des tâches est cité comme source de violence par plus de 60% des personnes interrogées.



2.3.3 Facteurs de risque propres aux divers types d'organisations

La violence sur les lieux de travail varie-t-elle d'une manière significative entre les organisations ? Y-a-t-il des différences relatives à l'organisation du travail, la gestion des ressources humaines, le changement organisationnel qui tendraient à majorer le risque de violences au travail ? Et si c'est le cas, quels groupes ou regroupements de « facteurs de risque organisationnels » sont les plus susceptibles de favoriser certains faits de violence et de harcèlement sur les lieux de travail ?

C'est ce questionnement qui a particulièrement guidé la recherche l'amenant à adopter le principe de différenciation organisationnelle comme outil méthodologique. Cette approche postule:

- que tous les facteurs organisationnels ne constituent pas de façon équivalente des sources de risque de violence et de harcèlement pour les organisations;
- que la détermination de « configurations organisationnelles » permet de présenter un diagnostic différencié des facteurs de risque de violence et de harcèlement pour les organisations.

Cinq regroupements ont été effectués.

A. Première configuration: Bureaucratisation excessive

Cette configuration regroupe essentiellement les travailleurs faisant partie d'organisations caractérisées dans leur fonctionnement par un poids certain de la bureaucratie. Le fonctionnement de ces entités est fondé sur l'existence d'un appareil administratif constitué de règles et de procédures ayant pour objet la régulation des modes de production et des relations entre les travailleurs. On retrouve bien entendu des organisations telles l'administration publique et plus généralement le secteur public, mais aussi certains services administratifs du secteur privé. Les travailleurs situés dans cette configuration organisationnelle présentent plusieurs caractéristiques bien spécifiques: le partage d'une mixité hommes/femmes dans leurs lieux de travail, un niveau de formation initial relativement élevé (supérieur et secondaire) et la présence d'un nombre important de cadres parmi eux.

Les taux de harcèlement moral (17%) et de violence au travail (11%) sont ici légèrement plus élevés que ceux obtenus en moyenne par l'enquête. Par contre, concernant le harcèlement sexuel, la proportion observée (1,4%) est légèrement en deçà de cette même moyenne.

La conflictualité et la gestion des conflits sont identifiées ici comme un facteur pouvant générer harcèlement moral et violence au travail.

Dans cette configuration, les pratiques de suivi et de développement personnel sont estimées insuffisantes par les victimes de violence. L'adéquation entre la description de la fonction (description des tâches) au profil du poste (et donc, le profil de la personne) n'est pas toujours réussie, avec pour conséquence l'inadaptation fréquente poste/personne. Certaines définitions d'objectifs et de critères d'évaluation sont également dénoncées comme autant de mauvaises pratiques de gestion, ou tout au moins, comme ne convenant pas à la « fonction administrative ».

Egalement mis en évidence, l'absence d'un type de leadership proche des travailleurs, exercé par des personnes possédant des compétences relationnelles suffisantes et offrant aux travailleurs appui et soutien dans la réalisation des tâches. Ces insuffisances peuvent être interprétées en termes de distanciation/proximité des cadres. Elles laissent la porte ouverte aux processus de harcèlement moral.



B. Deuxième configuration: Oppositions et conflits

On retrouve ici les organisations caractérisées par une forte division sociale du travail dont la dualité (populations de qualification différentes, nouvelles volontés gestionnaires...) amène souvent la confrontation et un risque accru de violence et de harcèlement sur les lieux de travail.

Ces organisations et les travailleurs qui en font partie relèvent essentiellement du secteur privé et de la production de biens. Les caractéristiques sociodémographiques et socioprofessionnelles de cette configuration sont: une population essentiellement masculine, ouvrière et d'un niveau secondaire pour ce qui a trait à la formation initiale.

Le taux de harcèlement moral est particulièrement élevé au sein de cette configuration puisqu'un peu plus d'un quart (26%) des travailleurs s'estiment victimes de ces pratiques. La proportion de violence au travail (15%) est quelque peu au-dessus de la moyenne générale. Quant au harcèlement sexuel (2,5%), il est inférieur à cette même moyenne.

Les pratiques de harcèlement moral trouvent sous cette configuration un terrain particulièrement fertile pour leur développement. Elles sont directement reliées à la notion de conflictualité, mais d'autres facteurs organisationnels interviennent aussi, notamment, un sentiment d'insécurité à l'égard de l'emploi et dans une certaine mesure, l'incompétence professionnelle de la hiérarchie dans le domaine de la gestion du personnel.

La violence au travail est également bien présente dans cette configuration. Lui sont associés des facteurs de risque organisationnels similaires à ceux mentionnés précédemment: la conflictualité, l'insécurité d'emploi, certaines faiblesses dans les compétences professionnelles de la hiérarchie. Il faut ajouter le profil de leadership de type « laisser faire » comme un élément organisationnel supplémentaire pouvant être ici à la source des violences au travail.

Le harcèlement sexuel est, quant à lui, particulièrement faible. Parmi les facteurs de risque on retrouve dans ce contexte notamment les carences en matière de gestion du personnel et l'absence de leadership dans la gestion des faits de harcèlement sexuel.

C. Troisième configuration: Structures informelles

On retrouve ici les organisations du secteur privé, de petite taille en majorité, structurées mais non formalisées. Ce n'est pas pour autant le règne de l'informel mais davantage celui de la structure simple, de l'organisation flexible, de la figure emblématique d'un patron, ou d'une direction restreinte. Les organisations faisant partie de cette configuration peuvent être parfois très anciennes parfois, très récentes. Elles exercent des activités peu capitalistiques comme le commerce, l'agro-alimentaire, la petite mécanique, dans lesquelles l'avantage concurrentiel repose plus sur la capacité de réaction au marché, sur la qualité des produits ou sur l'adaptation aux demandes des clients que sur des économies d'échelle.

Les caractéristiques sociodémographiques et socioprofessionnelles des travailleurs présentes sont: une mixité hommes / femmes, un niveau de formation élevé situé entre le secondaire et le supérieur, et une répartition relativement équilibrée entre employés et ouvriers.

En comparaison avec d'autres configurations le taux de harcèlement moral est ici plus faible (12%), tout comme celui des violences au travail (5%). C'est davantage le harcèlement sexuel, observé avec un taux de fréquence de (4%) qui se situe au-dessus de la moyenne de l'enquête.



Les réponses obtenues auprès des organisations composant cette configuration montrent que les faits de violence et de harcèlement au travail sont souvent mis à l'écart et considérés comme peu significatifs.

Le harcèlement sexuel trouve dans cette configuration un champ privilégié. Les principaux éléments de prédiction sont: le sexe, le type de contrat, la catégorie socioprofessionnelle et la situation familiale. Ils peuvent tous constituer des facteurs de risque significatifs. A nouveau le travail en équipe et le comportement relationnel des collègues sont les principaux facteurs de risque organisationnel cités. Les normes et le type d'autonomie des travailleurs le sont aussi.

D. Quatrième configuration: Spécificité professionnelle

Les organisations de cette configuration ont toutes une identité professionnelle particulièrement prégnante: on pense aux organisations hospitalières (avec les professions de médecin, d'infirmier), aux écoles et universités (avec les différents types d'enseignement).

Les travailleurs présentent ici des caractéristiques socioprofessionnelles et socio-démographiques bien précises: l'importance du groupe des cadres et un niveau de formation initiale particulièrement élevée.

Le harcèlement moral et sexuel ne sont pas particulièrement cités dans cette configuration. Leurs taux respectifs sont relativement peu élevés, soit, 10% pour le premier et 0,6% pour le second. Par contre la violence au travail est importante et 19% des répondants estiment être des victimes.

Seule donc la violence au travail prise en compte comme une notion globale semble interpeller les travailleurs de cette configuration. Ils mentionnent principalement comme source de ces situations, le type de leadership et le manque de définition des tâches.

Pour le premier facteur, à savoir le leadership, certains des travailleurs mettent en avant la mauvaise qualité des relations supérieurs/travailleurs dans l'organisation. Ceci peut venir d'un manque de réunions d'équipe, du peu de disponibilité dont font preuve les cadres et la direction... D'autres voient davantage le peu de participation des travailleurs aux décisions organisationnelles.

Le second facteur évoqué est le manque de clarté dans la définition des tâches. Les répondants s'estimant victimes dénoncent particulièrement le fait d'effectuer leur travail autrement que souhaité, de recevoir des ordres contradictoires, ou encore des appréciations contestables de leur travail. Cette façon de faire laisse une place importante à l'interprétation et présente un risque important de voir apparaître des conflits de rôle entre travailleurs.

E. Cinquième configuration: Violence ostensible

Dans cette configuration se retrouvent essentiellement les travailleurs et les organisations mis en rapport d'une manière ou d'une autre à des faits de violence dite ostensible, c'est-à-dire visible qui est essentiellement, une violence externe. On pense, bien entendu, aux travailleurs et aux organisations des corps spéciaux (police, armée, établissements pénitenciers...), mais aussi à des entités du secteur privé (les agences de sécurité) et des branches d'activités particulières (les hôpitaux, les écoles...). On retrouve ici une spécificité sociodémographique et socioprofessionnelle: la présence d'une



population majoritairement masculine composée surtout de travailleurs ayant une formation initiale équivalente au niveau d'enseignement secondaire.

Le taux de harcèlement moral observé (15%) est légèrement au-dessus de la moyenne. Cette tendance est plus marquée pour la violence au travail (15%) qui est relativement élevée. Concernant le harcèlement sexuel la proportion observée est de 4%.

Ici, le travail en équipe (et tout particulièrement le comportement relationnel des collègues) constitue la première source de risque organisationnel. Le type de contrat, le niveau de formation et la situation familiale sont autant d'éléments socio-organisationnels qui peuvent influencer les violences au sein de l'équipe. Le poids des subordonnés est également à prendre en considération.

Le rôle joué par la ligne hiérarchique est un second facteur explicatif de violence et de harcèlement au travail. Plus précisément, ce sont les compétences tant professionnelles que relationnelles des dirigeants et cadres qui sont sérieusement mises en question.

D'autres facteurs aident à mieux cerner les risques organisationnels: le rapport aux « clients » (parfois très particulier tels les délinquants, dans le cas des policiers ou des gardiens de prison...), la participation aux prises de décision jugée insuffisante et l'importance accordée au rôle des normes dans le fonctionnement serein des organisations composant cette configuration.

Dans le contexte de cette configuration, c'est le harcèlement sexuel qui est particulièrement préoccupant. Un premier facteur organisationnel explicatif est à rattacher directement à la nature et au contenu même du travail, très spécifique en raison d'une présence, réelle ou potentielle, de violence ostensible. D'autres facteurs ont également été mis en évidence: le rapport aux clients, le vécu des changements organisationnels, l'insécurité de l'emploi, avec pour réaction une demande renforcée de contrôle organisationnel et de politiques de suivi du personnel.

2.4 Différences entre travailleurs masculins et féminins

Pour la compréhension et l'appréhension des faits de violence et de harcèlement sur les lieux de travail, l'introduction d'une perspective de genre met clairement en évidence la différenciation entre travailleurs et travailleuses à savoir:

2.4.1 Harcèlement sexuel sexué

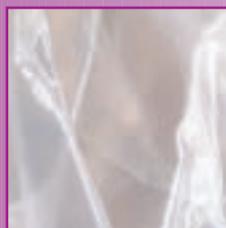
La variable « sexe » est ici significative. L'analyse permet de constater le risque de harcèlement sexuel plus élevé encouru par les femmes: 7,6% contre 1,3% des hommes. Dans l'enquête nationale de 2002 ce rapport était de 10,8% contre 1,3%.

2.4.2 Harcèlement moral « de genre »

Pour compléter l'analyse des pratiques de harcèlement moral, une approche de genre est très utile. Cette perspective permet de constater par exemple, que les femmes sont plus enclines que les hommes à se déclarer victimes d'insultes (11% des travailleuses contre 6% des travailleurs) et de plaisanteries moqueuses ou vexantes (près de 44% des femmes contre 38% des hommes).

D'autre part, l'analyse permet de faire le même constat en termes de « double harcèlement » (c'est-à-dire, un harcèlement sexuel se transformant en pratiques de harcèle-





ment moral suite à l'échec des tentatives masculines le plus souvent, d'approche d'une femme, au refus par celle-ci d'avances ou d'une proposition de relations sexuelles...). Ainsi, 4,9% des femmes estiment subir cette situation pour 0,7% des hommes. Et de fait, cette situation s'aggrave si la travailleuse se trouve en situation difficile (contrat d'emploi à renouveler, famille monoparentale...): 8,4% des femmes en situation précaire estiment subir un « double harcèlement » pour 0,1% des hommes.

Tenant compte par ailleurs des inégalités qui subsistent dans les rapports sociaux de sexe en général dans la société et dans le contexte du travail plus particulièrement (en termes d'accès à l'emploi, de salaire, de statut, de possibilités de promotion...), il importe de configurer une approche très spécifique de la prévention du harcèlement en y intégrant à la fois les trois éléments importants qui viennent d'être évoqués: le sexe, le phénomène de « double harcèlement » et la situation de précarité.

2.5 Au terme de cette étude

Au terme de l'investigation réalisée, il a paru opportun de chercher à connaître les opinions des travailleurs sur les positions et les actions des organisations en matière de prévention et de lutte contre les violences au travail.

La lecture des résultats présentés ci-dessous permet de constater que les avis émis reflètent une situation qui est loin d'être positive.

Opinions sur la prise en compte par les organisations de la problématique des violences au travail

		OUI	NON	Ne sait pas
Volonté de l'organisation de lutter contre...	... le harcèlement moral	32%	42%	26%
	... le harcèlement sexuel	25%	39%	36%
	... la violence au travail	23%	46%	31%
Savoir à qui s'adresser en cas de harcèlement et de violence au travail		28%	40%	32%
Mesures au sein de l'organisation à l'encontre...	... de faits de harcèlement moral et sexuel	26%	43%	31%
	... de la violence exercée sur les travailleurs par une tierce personne	25%	42%	33%
Efficacité estimée de ces mesures		33%	39%	28%

En moyenne, 42% des travailleurs estiment que leur organisation n'a aucune volonté de lutter contre le harcèlement moral et sexuel et contre la violence au travail. A ce chiffre, viennent s'ajouter l'absence de mesures soit contre le harcèlement (43%) soit contre la violence exercée sur le travailleur par une tierce personne (42%). Par ailleurs lorsque ces mesures existent, 39% des répondants les considèrent encore comme étant inefficaces. Enfin, 40% des personnes interrogées, ne savent toujours pas à qui s'adresser en cas de harcèlement et de violence au travail.



Conclusion générale

Les deux recherches ont permis suivant leurs perspectives respectives, l'identification puis l'analyse de différents facteurs organisationnels pouvant générer harcèlement et violence sur les lieux de travail.

Ces derniers ont ainsi été classés en trois catégories.

Dans une première catégorie sont pris en compte les risques organisationnels liés à la nature de la tâche. Ceux-ci se déclinent en deux sous-catégories. La première porte sur le contenu de la tâche (autonomie, charge de travail, conflit de rôle...) alors que la seconde a trait aux conditions de travail (insécurité d'emploi, flexibilité, possibilité de carrière...).

Une seconde catégorie regroupe davantage des facteurs organisationnels « à risque » relevant des rapports sociaux de travail avec les collègues ainsi qu'avec le chef direct. Ces risques sont essentiellement liés à la dimension sociale de l'organisation et soulignent l'importance des comportements relationnels entre collègues (soutien social...) ainsi que celle des rapports hiérarchiques (leadership de type « laisser-faire »...). Ils vont par ailleurs s'exprimer par la fréquence et la gestion des conflits.

Enfin, les dynamiques organisationnelles proprement dites, constituent elles-mêmes un troisième volet de risques organisationnels. Elles peuvent dépendre des contraintes conjoncturelles (changement organisationnel...) mais aussi de la culture (évaluation...) et des structures organisationnelles. Ces risques organisationnels renvoient entre autres à la communication interne, la hiérarchie, la formalisation...

Cependant, ces trois dimensions du risque organisationnel sont également à considérer au regard de leurs limites. La violence et le harcèlement moral et sexuel au travail sont des problèmes suffisamment complexes pour se comprendre et s'appréhender dans une perspective systémique, où l'organisationnel interfère avec l'analyse des risques tant au niveau individuel, qu'interpersonnel, ou encore, sociétal tel que précisé par la Fondation de Dublin et les enquêtes européennes sur les conditions de travail de 1991, de 1996 et de 2000.





Précisons, au terme de ces études, que la prise en compte des facteurs organisationnels est plus particulièrement adaptée à la problématique du harcèlement moral.

En revanche, l'analyse de la violence et du harcèlement sur les lieux de travail par une approche organisationnelle se révèle particulièrement opérationnelle pour la prévention primaire des risques.

A cet effet, et découlant directement des recherches scientifiques précédentes, deux outils d'analyse du risque organisationnel ont été élaborés, tels que prévu par la loi du 11 juin 2002, pour:

- identifier les contraintes organisationnelles pouvant être associées aux comportements générateurs de violences;
- déterminer les priorités d'intervention, les solutions et leur faisabilité.

L'outil RATOG (Risico-Analyse Tool voor Ongewenst Gedrag) mesure brièvement et simplement les principaux « facteurs de risque » pour les comportements abusifs au travail. Il élabore un score par rapport à la fonction, au travail en équipe (ou dans un département), et/ou à un élément de la structure ou du fonctionnement de l'organisation qui augmente ou non le risque d'apparition d'actes de violence, de harcèlement moral ou de harcèlement sexuel. Une version de cet outil a été développée pour les petites et moyennes organisations (RATOG-KMO).

La méthode IDI (Identification, Diagnostic et Intervention pour la prévention des risques organisationnels de violence au travail) se présente sous forme d'une arborescence d'outils permettant de mettre en évidence, d'une manière succincte et schématique, les principaux dangers et risques internes à l'organisation. Plusieurs propositions sont formulées ensuite pour une prévention opérationnelle, efficace et durable. Cette analyse des risques est essentiellement à visée participative et implique l'ensemble des personnes habilitées à gérer la problématique de la violence et du harcèlement au sein de l'organisation.

Ces outils méthodologiques sont actuellement disponibles sur le site www.respectautravail.be.