

article**Les ancrages organisationnels, individuels et sociaux des violences hiérarchique et organisationnelle - vers une approche globale**

Chantal Aourousseau
Conseillère

caouross@asstsas.qc.ca

Association pour la santé et la sécurité du travail secteur affaires sociales (ASSTSAS)
5100 rue Sherbrooke Est, bureau 950
Montréal (Québec) H1V 3R9
CANADA

1. Introduction

En 1995, lorsque nous avons été recrutée pour une recherche sur la violence psychologique exercée par des cadres sur des professionnels syndiqués dans une des principales centrales syndicales du Québec, nous avons accepté le mandat avec une certaine réticence. Nous croyions que les personnes qui se plaignaient d'un mal encore méconnu devaient être des employés peu performants, protégés par des conventions collectives étanches. À nos yeux, le seul recours des employeurs pour libérer les places occupées par ces employés était de contrôler de très près leur travail ou de constituer des dossiers très lourds afin de pouvoir procéder à des congédiements irréprochables sur le plan légal. Nous avons tort. Sans le savoir, nous endossions un mythe qui occulte, aujourd'hui encore, une réalité terrible qui détruit quotidiennement et aveuglément des individus piégés dans une dynamique qui leur échappe presque totalement.

Nous nous sommes rendu compte assez rapidement de notre erreur. Les travailleuses et travailleurs que nous rencontrions n'étaient pas incompetents. Certains étaient devenus dysfonctionnels parce que leur environnement de travail les avait anéantis par des agressions insidieuses et répétées commises par une ou plusieurs personnes de leur entourage. D'autres avaient réussi à sortir du cycle infernal de la violence, parce que les agressions étaient plus espacées ou avaient cessé d'elles-mêmes, ou encore parce que les agressions étaient plus visibles, plus spectaculaires, donc plus faciles à dénoncer. Les travailleuses et travailleurs rencontrés en 1995-1996 affirmaient aimer ou avoir aimé leur travail, témoignaient de succès professionnels effacés de la mémoire de leurs employeurs et de leurs collègues. Ils ressemblaient à des gens que nous aimons, à des travailleuses et travailleurs épargnés par la violence. Nous avons alors saisi notre mandat : il fallait briser le mythe, mettre un frein aux violences hiérarchique et organisationnelle qui détruisent des individus - agressés, agresseurs ou témoins silencieux - mais aussi des familles et des équipes de travail. Il fallait dénoncer une violence qui coûte cher aux organisations, mais aussi à nos sociétés. Il fallait comprendre le phénomène afin de pouvoir l'éviter ou tout au moins, d'être mieux en mesure d'y faire face.

Pour nous acquitter de ce mandat, deux recherches n'ont pas suffi. Nous nous sommes également faite intervenante et conférencière afin de sensibiliser le plus de gens possible au problème qui mine de nombreux milieux de travail. Dans le cadre de cet article, nous rappelons les principales contributions conceptuelles à tirer de deux recherches tout en enrichissant ces résultats des réflexions nourries par notre rôle conseil auprès d'individus et de groupes qui font face à cette réalité. D'une certaine façon, la première recherche a permis de nommer un phénomène encore largement occulté il y a à peine cinq ans alors que la seconde a permis de développer une approche globale du problème afin d'en saisir la complexité et d'être mieux en mesure d'agir collectivement pour le contrer. Dans les deux cas, une méthodologie qualitative à dimension exploratoire a été retenue.

Au-delà de la méthodologie retenue dans nos travaux de recherche, notre démarche s'inspire du modèle de l'ancrage empirique des théories développé par Glaser et Strauss (1967). En ce sens, le texte présente une construction conceptuelle dont les matériaux essentiels nous viennent des entrevues et des observations réalisées au cours des cinq dernières années.

L'étape que marque le présent article est en quelque sorte le point culminant d'une démarche exploratoire, essentiellement inductive, qui a permis le développement d'une modélisation originale du phénomène de la violence organisationnelle. Nous aurions sans doute pu nous appuyer davantage sur des écrits théoriques qui nous apparaissent aujourd'hui fort pertinents. L'arrimage nécessaire avec les écrits existants est un travail qui reste à faire. En refusant d'emprunter les sentiers tracés par des théories existantes, nous avons laissé le champ libre au chaos des données. C'était un choix rationnel, en écho à la nouveauté relative du phénomène, et un choix personnel d'appropriation de la connaissance. Il nous semble que ce choix a permis de mieux saisir la complexité du phénomène.

2. Nommer la réalité, un premier pas sur le terrain des violences hiérarchique et organisationnelle

La première recherche a permis de décrire le phénomène encore difficile à saisir des violences hiérarchique et organisationnelle ⁽¹⁾. Cette recherche, réalisée dans le cadre d'une entente entre l'Université du Québec à Montréal et deux centrales syndicales, a été menée conjointement par Mmes Simone Landry, Monique Samson, Pauline Gauthier et moi-même. Professeure au département des communications, Mme Landry assumait la direction de la recherche que nous menions à titre de professionnelle. Mmes Samson et Gauthier, provenant du milieu syndical, encadraient les travaux et facilitaient l'accès au terrain.

Au moment d'entreprendre cette recherche, la violence en milieu de travail avait déjà fait l'objet de quelques écrits. Les auteurs, en majorité des intervenants, traitaient la question sous l'angle des agressions physiques et parfois verbales commises par la clientèle, par des étrangers (criminels de tout acabit) ou par des travailleurs ou ex-travailleurs à l'endroit de leurs collègues et supérieurs (Aimé, 1990; Bourgault, 1989; Desjardins, 1992; Flicker, 1992; Hinse, 1991-1992; Kaplan et Wheeler, 1983; Krawczuk, Pineau et St-Pierre, 1984; Labig, 1994; Legault-Faucher, 1990 et 1994; Martel, 1994; Paradis, 1989; Williams, 1994). La violence psychologique n'était pas prise en compte, pas plus que les gestionnaires n'étaient considérés comme des agresseurs potentiels ⁽²⁾. Cet état de la question s'ajoutant à la perspective syndicale, nos travaux se sont tournés vers ces dimensions les plus cachées.

Dix-sept professionnels ont participé aux six groupes de discussion qui ont été organisés dans quatre régions du Québec. Deux groupes d'hommes et quatre groupes de femmes ont été

formés. Les rencontres duraient environ trois heures au cours desquelles les participantes et participants remplissaient une grille d'incident critique (3) avant de visionner deux courts témoignages (4) puis d'entreprendre une discussion. Un guide de discussion très souple servait à assurer une transition entre trois thématiques : l'expérience personnelle des gens, les explications qu'ils donnaient à la situation et les pistes de solutions qui leur paraissaient les mieux adaptées.

L'élément le plus révélateur des groupes de discussion a été la redondance constatée dès la deuxième rencontre. Indépendamment de la profession des personnes rencontrées, de la ville où elles travaillaient, de leur sexe ou de leur âge, leurs histoires se ressemblaient. Nous devons constater, dès la parution du livre de Leymann (1996), puis dans le livre d'Hirigoyen (1998) et les nombreux témoignages rapportés subséquemment par les médias, que les ressemblances traversaient aussi les continents. En effet, les manifestations de violence psychologiques rapportées et les réactions suscitées par ces comportements agressants sont partout évoquées avec des images ou en des termes similaires (5).

Compte tenu des limites de cet article, nous ne rapportons ici que les éléments de cette première recherche qui la distinguent le plus des ouvrages évoqués plus haut. Du point de vue des manifestations de violence, par exemple, deux stratégies ont été régulièrement utilisées par les gestionnaires afin de maximiser les impacts de comportements qui, pris isolément, semblent anodins : l'utilisation des zones de vulnérabilité et la double contrainte.

2.1. Deux stratégies qui donnent prise à la violence

Les zones de vulnérabilité correspondent à des moments ou à des enjeux stratégiques qui assurent l'emprise des gestionnaires sur les travailleuses et les travailleurs. Ainsi, plusieurs remarques blessantes sont faites, par exemple, le vendredi après-midi, à la veille de vacances ou dans les périodes précédant ou suivant les congés de maladie. De même, les périodes de fragilité entourant un deuil ou une rupture amoureuse augmentent la portée de comportements comme le refus de communication ou le harcèlement administratif. Le retrait d'un dossier prisé par une ou un professionnel, l'implantation sauvage de nouveaux outils technologiques ou le retrait d'avantages acquis par les travailleurs, comme les horaires flexibles ou les espaces de travail fermés sont des exemples d'enjeux stratégiques.

La stratégie de la double contrainte consiste, pour sa part, à piéger une personne en la plaçant dans des situations où aucune action ou attitude n'est adéquate. Que la personne dénonce la situation ou tente d'y faire face -- en choisissant l'une ou l'autre des fausses alternatives qui s'offrent à elle -- elle s'expose à des reproches qui la déstabiliseront. Une personne déstabilisée est plus sensible aux agressions insidieuses. Le mensonge prononcé par une ou un supérieur hiérarchique ou des consignes contradictoires sont des exemples de situations ne présentant aucune alternative réelle. En effet, quelle que soit la consigne suivie ou l'ordre dans lequel elles sont exécutées, la travailleuse ou le travailleur s'expose à des critiques. Les gestionnaires nieront l'aspect contradictoire des consignes en mettant en doute le professionnalisme des travailleurs qui ne peuvent s'en acquitter, en raison même de ce caractère contradictoire.

2.2. Les impacts à long terme sur les individus

En ce qui a trait aux impacts, outre les effets immédiats, comme l'incrédulité, la colère et la honte, la violence psychologique produit à moyen terme toute la gamme des symptômes associés au stress. Au-delà des effets ponctuels sur leur santé, les travailleuses et travailleurs

ont parlé de conséquences à plus long terme extrêmement graves, dans la mesure où elles paraissent irréversibles. Une modification, voire une détérioration importante de l'image de soi, des problèmes de santé chroniques et des ruptures familiales ou sociales profondes ont ainsi été rapportés.

2.3. Des outils pour mieux concevoir le phénomène

Dès la première recherche, nous avons amorcé un processus de conceptualisation des violences hiérarchique et organisationnelle. Deux éléments de cette conceptualisation sont particulièrement utiles dans la perspective d'un diagnostic ou d'une intervention dans une situation de violence. Le premier élément est une typologie des situations de violence selon deux axes - un axe de gravité intrinsèque et de visibilité et un axe d'occurrence - qui permettent de distinguer les violences ponctuelles des violences soutenues, les violences fortes et visibles des violences faibles et insidieuses. Le second consiste en la reconnaissance de quatre scénarios organisationnels de violence : le duel, la tyrannie, la coalition et la fresque.

2.3.1. Une typologie basée sur deux axes

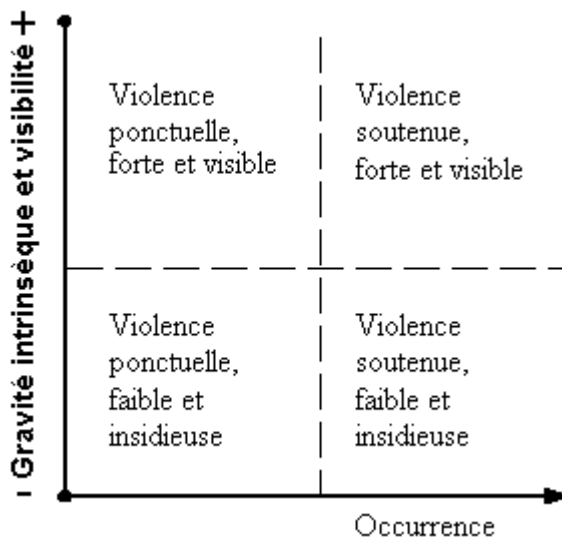
Deux axes nous permettent de développer une typologie de la violence couvrant, selon nous, l'ensemble des situations qui se présentent sur le terrain. L'axe de la *gravité intrinsèque et de visibilité* peut être vu comme un continuum allant des comportements les plus abusifs et faciles à reconnaître comme tel aux comportements les moins abusifs et les plus difficiles à reconnaître. L'axe de l'*occurrence*, quant à lui, permet de situer la fréquence des comportements violents : la violence ponctuelle correspond à des incidents plutôt rares et sans liens apparents entre eux; la violence soutenue fait référence à de nombreux incidents violents qui sont interreliés.

La dimension *gravité intrinsèque* du comportement violent tient à la fois à l'écart entre le fait observé et les normes dominantes du milieu et à l'importance de ses impacts sur la personne qui la subit. Les impacts varient selon un ensemble de variables personnelles, interpersonnelles et contextuelles. C'est d'après cette appréciation que l'on pourra qualifier la violence de faible ou de forte. Quant à la dimension *visibilité*, elle a trait à la facilité avec laquelle le geste violent peut être perçu et interprété, non seulement par la personne ciblée, mais aussi par d'autres. L'on parlera de violence insidieuse quand cette violence est masquée par divers facteurs contextuels qui peuvent laisser un doute quant au caractère violent du comportement ⁽⁶⁾.

L'axe de l'*occurrence* ne correspond à aucune période prédéterminée. Certaines situations de violence sont composées d'un incident unique, d'autres d'incidents isolés, sans rapport évident les uns avec les autres, d'autres encore d'incidents maillés les uns aux autres d'une manière plus ou moins évidente. Le maillage peut se produire dans un temps rapproché ou dans un temps plus long, mettre en relation des incidents qui se sont déroulés au cours des six derniers mois ou des six dernières années.

Il faut bien saisir que la typologie est une simplification des cas réels, souvent composés d'incidents forts et visibles et d'incidents faibles et insidieux. Il arrive aussi que les incidents se produisent à intervalle ce qui donne une impression de violence ponctuelle tant et aussi longtemps que les personnes qui en sont " victimes " ne maillent pas les divers épisodes pour faire de l'ensemble une violence soutenue. Nous avons cependant observé que la plupart des cas entrent, lorsqu'on en fait la synthèse, dans l'un ou l'autre des types généraux présentés dans la figure 1.

Figure 1 - Typologie de la violence organisationnelle selon deux axes



2.3.1.1. La violence ponctuelle, forte et visible

Génératrice de stress, la violence ponctuelle, forte et visible provoque souvent de la colère ou de la peur. Les personnes qui la subissent reconnaissent rapidement l'abus et blâment la personne qui les a agressées. Les impacts de ces incidents ponctuels peuvent, dans certains cas, se faire sentir longtemps. Certains éléments aident à reconnaître le caractère ponctuel des incidents violents. Par exemple, quand l'agresseur s'excuse d'avoir eu des comportements violents ou quand des témoins affirment leur solidarité et assurent, en quelque sorte, la protection de la personne qui a subi la violence.

Moi, ce que j'ai vécu, c'est plus ponctuel. C'est arrivé il y a trois ans. (...) J'étais en supervision avec une stagiaire, ça frappe à la porte pis ça rentre. C'était le directeur général. Il hurle : " Qu'est-ce qu'il a ce bureau-là? " Moi, je lui dis, interdite : " Je suis en entrevue... " Lui qui reprend : " Qu'est-ce que t'as encore à dire!?! " Là, je lui dis : " Attends un peu, je vais aller te voir. " Il en rajoute : " J'ai pas le temps de te recevoir! "... En tout cas, c'était les cris. (Laure)

2.3.1.2. La violence soutenue, forte et visible

La violence soutenue, forte et visible entraîne de la détresse, mais l'évidence des abus commis permet plus facilement d'identifier les auteurs des comportements violents. Le caractère excessif et répétitif des manifestations de cette violence la rend plus facile à reconnaître et à dénoncer. Extrêmement provocante, elle force parfois l'individu atteint à aller chercher en lui-même des forces qu'il s'ignorait et à les utiliser à son profit afin de survivre symboliquement à cette violence.

C'est un processus enchaîné... Au cours de la dernière année, huit vendredis, j'ai eu droit à des savonnages en règle... Je n'avais plus aucune autonomie professionnelle; même aller pisser, c'était rendu un problème... En plus on m'avait enlevé mon bureau et on m'avait mis dans des espaces à aire ouverte avec les secrétaires. Un processus très structuré d'asservissement. (...) On m'empêchait, non pas physiquement, mais professionnellement d'établir des contacts avec mes anciens collègues... On me disait : " Non, c'est à toi de faire le travail... " Voilà cinq semaines, j'ai changé de boss parce que celui que j'avais disait que j'étais un employé incontrôlable, etc. J'étais content qu'on m'ait changé de boss, mais là on m'a dit : " Tu n'as rien vu, si tu penses que moi j'ai été heavy, attends de voir ce qui t'attend! " (André)

2.3.1.3. La violence ponctuelle, faible et insidieuse

La violence ponctuelle, faible et insidieuse passe souvent inaperçue ou s'oublie vite. Il s'agit d'incidents vagues, oscillant entre un comportement normal et un comportement abusif qui se produisent trop rarement pour s'en formaliser. Il est donc difficile de recueillir des témoignages clairs sur ce type de violence. Quand une manifestation est reconnue comme un signe de violence organisationnelle, il est facile de l'expliquer par une analyse contextuelle afin d'en minimiser les conséquences; l'incident glisse ainsi dans le quotidien. La victime peut aussi en subir les effets psychologiques jusqu'à ce qu'ils s'effacent d'eux-mêmes de sa mémoire; là encore, la vie reprend son cours.

C'est pas de la violence psychologique qu'on m'a faite, je peux pas dire qu'on a fait un abus... Sauf que oui, on l'a fait, mais je me dis que ça n'est pas grave, ça va passer puis je vais continuer à travailler. (Bernard)

2.3.1.4. La violence soutenue, faible et insidieuse

En termes d'impacts sur les personnes, c'est la violence soutenue, faible et insidieuse qui, dans ses manifestations extrêmes, semble la plus nocive. Dans les situations les plus graves de ce type de violence, les victimes s'isolent et sombrent dans la dépression ou d'autres déséquilibres importants de leur santé mentale ou physique. L'invisibilité relative des incidents et leur faiblesse intrinsèque font en sorte que les personnes qui la subissent ont du mal à nommer ce qu'elles vivent et à y voir un acte délibéré des agresseurs. En conséquence, l'entourage des personnes subissant de la violence soutenue, faible et insidieuse comprend difficilement ce qui leur arrive, et ce manque de soutien ajoute à leur détresse.

C'est tellement subtil, tellement insidieux, pis t'as pas de témoin de ça - ils ne font jamais ça devant témoin. C'est comme ça, avec l'usure psychologique, avec le temps, y te remet ça tous les jours, la violence quotidienne, la gestion de cette violence-là. (Colette)

2.3.2. Quatre scénarios de violence hiérarchique ou organisationnelle

La seconde contribution conceptuelle de la première recherche consiste en la distinction des contextes de violence selon le nombre d'agresseurs et le nombre de victimes directement impliqués. Quatre scénarios ont été reconnus : le duel, la tyrannie, la coalition et la fresque. Ces scénarios permettent d'entrevoir des modes d'intervention adaptés aux contextes organisationnels particuliers dans lesquels se produisent des situations de violence.

2.3.2.1. Le duel : un agresseur s'en prend à une victime

Dans le duel, deux protagonistes s'affrontent. La plupart des incidents rapportés dans le cadre de la première recherche correspondent à ce scénario qui avantage en général les personnes qui ont le plus de pouvoir, du fait de leur position hiérarchique ou de leur statut formel ou informel. En effet, le pouvoir semble conférer une meilleure crédibilité aux personnes qui en jouissent. Par ailleurs, ce jeu est généralement interprété comme un conflit de personnalité, même si les tensions s'installent entre d'anciens amis à la suite d'une réorganisation du travail! La lecture du duel comme un conflit de personnalité banalise la violence qui est ainsi évacuée de la zone de responsabilité des dirigeants.

2.3.2.2. La tyrannie : un agresseur s'en prend à plusieurs victimes

Un autre scénario, que nous avons nommé " la tyrannie ", correspond aux situations où une personne en agresse plusieurs autres à tour de rôle ou simultanément. Les victimes peuvent ignorer qu'elles sont plusieurs à être atteintes par les comportements d'une même personne. Dès lors, elles perçoivent un scénario de duel plutôt que de tyrannie. Quand, en coulisse, elles prennent collectivement conscience du jeu de l'agresseur, les victimes peuvent modifier leur propre réaction afin de mieux contrer l'action de l'autre.

2.3.2.3. La coalition : plusieurs agresseurs s'en prennent à une victime

Dans le troisième scénario, plusieurs individus forment une coalition et une personne leur fait face. Les agresseurs peuvent tous avoir des interactions directes avec la personne visée ou encore comploter, puis mandater un ou deux membres de leur clan pour agir.

2.3.2.4. La fresque : plusieurs agresseurs s'en prennent à plusieurs victimes

Enfin, quand chacun des clans est représenté par plusieurs personnes, le scénario peint une fresque de l'organisation défailante. On retrouve cette mise en scène dans certaines organisations qui éprouvent des difficultés de gestion telles que les personnes qui échappent à la violence sont davantage l'exception que la règle. L'ensemble des personnes travaillant dans ces milieux sont à la fois victimes et agresseurs et peu d'entre elles, sinon aucune, arrivent à échapper à la dynamique de la violence.

3. La nécessité d'une approche globale pour prévenir ou contrer la violence

Être mieux en mesure de décrire les violences hiérarchique et organisationnelle apporte un éclairage intéressant, mais insuffisant pour comprendre comment les situations se développent dans les milieux de travail et ainsi être en mesure de les prévenir ou d'y apporter des solutions. Nous avons donc choisi, au terme de la première recherche, de nous approprier la problématique et d'en faire l'objet de notre thèse [\(7\)](#).

Afin de dégager une approche globale qui rende compte des ancrages organisationnels, individuels et sociaux des violences hiérarchique et organisationnelle, nous avons opté pour une méthodologie qui s'inscrivait en continuité de celle adoptée lors de la première recherche, soit une méthodologie qualitative et exploratoire. En procédant par induction et en s'adaptant le plus possible aux réalités du terrain, la démarche méthodologique a favorisé l'émergence d'une théorie formelle (Glaser et Strauss, 1967).

Nous avons mené des entrevues semi-structurées avec trois travailleuses et deux travailleurs

qualifiés ayant vécu des situations de violence hiérarchique et organisationnelle, ainsi qu'avec deux cadres n'ayant pas vécu de telles situations. Nous avons également rencontré quatre intervenants et une intervenante dans le cadre d'entrevues peu structurées. Les entretiens avec les intervenants ont duré en moyenne une heure trente, alors que les entretiens avec les autres participantes et participants prenaient facilement deux heures.

3.1. Un choix conceptuel

Donner un nom à un phénomène longtemps occulté ou traité comme un épiphénomène n'est pas une chose simple. Pour nommer les agressions variées que l'on trouve dans les milieux de travail, on parlera de harcèlement, de *mobbing* ou d'abus de pouvoir. Nous avons choisi de parler de violence. Ce choix est appuyé de plusieurs arguments, des arguments contre les autres concepts d'une part et des arguments en faveur du concept privilégié d'autre part.

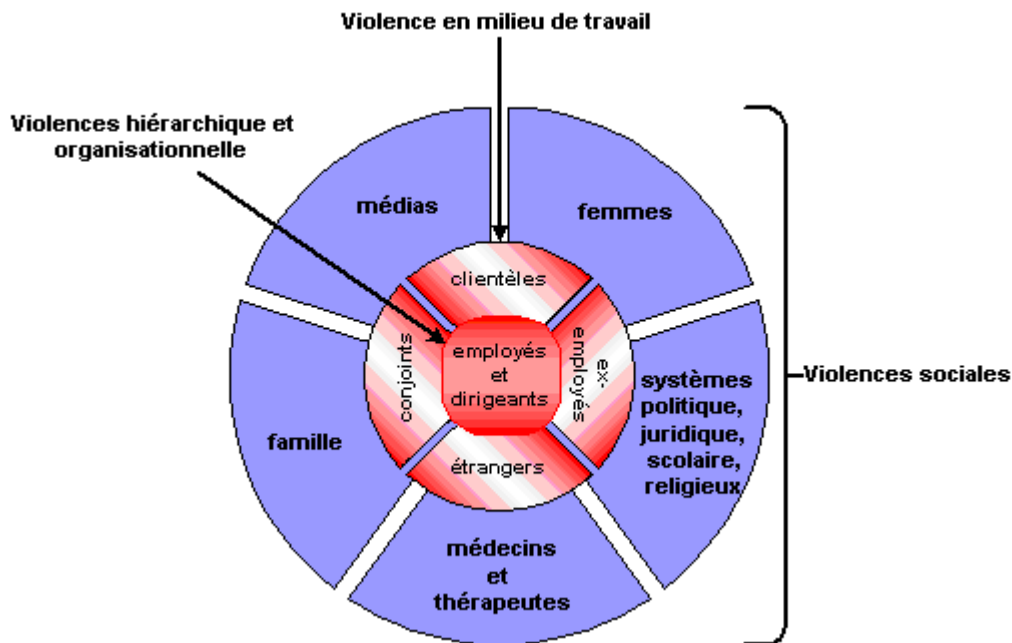
Le concept de harcèlement, qu'il soit psychologique (Rhodes et Rhodes, 1999) ou moral (Hirigoyen, 1998), est souvent associé à une notion d'intentionnalité qui n'est pas toujours présente ou démontrable dans les situations d'abus ou d'agression qui ont cours. Le harcèlement suggère aussi l'idée d'une répétition alors que la violence rend également compte d'incidents imprévus et soudains qui caractérisent certaines situations.

Le *mobbing*, terme popularisé par les travaux de Leymann (1996), fait référence à un phénomène de foule ou, dans une réalité organisationnelle, à un phénomène de groupe. Dans les situations qui nous préoccupent, il arrive qu'une seule personne commette les agressions. D'ailleurs, Leymann reconnaît aussi cette réalité difficile à concilier avec le concept qu'il utilise. Le concept de violence permet de rendre compte à la fois des agressions commises par une personne et des agressions collectives.

Quant à la notion d'abus de pouvoir, elle fait généralement référence à l'autorité formelle d'une personne sur une autre. Les situations d'agression dans les organisations sont aussi le fait de personnes ayant des statuts similaires ou n'ayant pas de lien d'autorité qui permette de comprendre et d'agir sur l'agression. Encore une fois, le concept de violence ne suggère pas de limites particulières liées au pouvoir légitime ou formel d'une personne qui aurait des comportements agressants.

Par ailleurs, le concept de violence est intéressant parce qu'il permet de réconcilier un phénomène qui se produit entre des individus et des phénomènes de groupes ou de sociétés où des situations d'agressions sont présentes. La violence entre individus a des répercussions sur la violence dans les groupes et dans la société, de même que la violence dans les groupes et la société a des répercussions sur la violence entre les individus. Autrement dit, le concept de violence permet un meilleur arrimage des réalités micro et macro-sociales. Nous ne pouvons expliciter ici tous les liens entre ces réalités qui sont suggérés dans la Figure 2.

Figure 2 - De la violence organisationnelle à la violence sociale, un même concept



3.2. Arrimage et distinctions entre la violence en milieu de travail et les violences hiérarchique et organisationnelle

Pour situer davantage l'objet de la thèse (voir Figure 2), nous avons distingué les violences organisationnelle et hiérarchique du phénomène mieux connu de la violence en milieu de travail qui regroupe la violence des clientèles, des étrangers, des employés et des dirigeants quelle que soit la direction des agressions et leurs impacts. Ce sens très large correspond à l'usage qui est fait du concept dans la littérature.

Nous nous sommes davantage intéressée à la violence organisationnelle, un concept beaucoup moins courant qui s'applique uniquement aux situations de violence ayant cours entre employés, entre dirigeants ou entre employés et dirigeants. Outre le rapport d'inclusion de la violence organisationnelle dans le concept plus large de la violence en milieu de travail, ces deux formes de violence se distinguent par leurs manifestations les plus courantes, par la responsabilité des dirigeants et par le type d'intervention nécessaire pour éviter ou pour résoudre les situations de violence reconnues.

Il en va de même avec la violence hiérarchique, qui est une forme spécifique de violence organisationnelle. En fait, la violence organisationnelle comprend les agressions horizontales, verticales et transversales alors que la violence hiérarchique traite spécifiquement des agressions des supérieurs hiérarchiques à l'endroit de leurs subalternes. Le rapport de pouvoir entre les protagonistes, lorsque la personne à qui l'on reproche certains comportements est en position d'autorité formelle par rapport à l'autre, colore singulièrement les situations de violence (8).

3.3. Une définition opérationnelle de la violence

Trois composantes nous paraissent essentielles pour comprendre le phénomène de la violence en général :

1. les faits ou comportements observables
2. les normes partagées ou la culture de référence

3. les impacts à tous les niveaux, mais au premier titre, les impacts biopsychosociaux.

Ainsi, une définition opérationnelle de la violence pourrait être énoncée comme suit :

Il y a violence dans un milieu de vie (société, organisation, famille) si, et seulement si, des faits observables s'écartant des normes ou des valeurs reconnues dans un milieu donné ont des impacts négatifs perceptibles sur des individus ou des groupes.

Les trois composantes incluses dans la définition gagneraient à être traduites sous forme d'indicateurs plus précis afin de développer des outils diagnostiques, mais ce travail reste à faire. Nous nous contentons ici de préciser ce à quoi ces composantes font référence et de montrer en quoi elles sont utiles à la compréhension des différentes formes de violence énoncées plus haut, en particulier des violences organisationnelle et hiérarchique.

La notion de " faits observables " renvoie aux listes de comportements mis en cause dans les dossiers de harcèlement ou de violence ainsi que dans les théories s'y rapportant. Nous pensons ici aux listes d'agressions physiques (meurtres et voies de fait), verbales (ex. blasphème, haussement de la voix), psychologiques (ex. mépris, invalidation, manipulation), sexuelles (ex. pincement ou avances sexuelles), symboliques ou indirectes (ex. détruire des objets ou exprimer du mépris pour des personnes proches) ou encore économiques (ex. rémunération insuffisante, congédiements injustifiés). À la lumière de nos repères conceptuels, l'analyse des " faits observables " gagne à être rattachée à l'élément axiologique de " visibilité " auquel il est fait référence dans la Figure 1.

La notion de " normes reconnues dans un milieu " est la plus délicate et la plus déterminante pour juger de la nature abusive ou excessive du comportement observé. Selon nous, sans normes de référence, il est impossible de juger de la nature violente des faits observés. Ces normes, pour être utiles à l'analyse des situations, doivent être partagées. En effet, chaque individu se construit un système de valeurs et de normes de comportement qui lui est propre. Chacun juge des comportements des autres à la lumière de ce système idiosyncrasique et réagit à la lumière du jugement qu'il ou elle porte. S'il n'y a pas de normes de comportements partagées ou de valeurs communes aux protagonistes et à leur entourage immédiat (dans le contexte précis de la situation à analyser), les perceptions individuelles s'affrontent sans qu'il soit possible de déterminer objectivement qui agresse et qui est agressé, ni même s'il y a réellement abus.

Outre les normes précisées entre autres dans les lois, les règlements ou les politiques qui régissent les organisations, il existe des normes informelles, plus ou moins explicites, qui se développent dans les milieux de vie (au travail, à la maison et en société). Il faut comprendre et mettre au jour ces normes pour déterminer la nature abusive des comportements et comprendre l'ampleur des excès perçus. La notion de normes se rapporte à celle de " seuil de tolérance " et doit prendre en considération les différences propres aux milieux concernés par la situation de violence.

Enfin, **la notion " d'impacts négatifs perceptibles "** renvoie à la fois aux listes de conséquences psychosociales, organisationnelles ou socio-économiques de la violence et à la notion de " prise de conscience ". Les impacts biopsychosociaux sont, par exemple, les symptômes reliés à la santé physique et psychologique des protagonistes et de leur entourage (fatigue, problèmes digestifs, détresse, etc.) et à la détérioration de leurs liens sociaux (isolement, ruptures amoureuses, etc.). Les impacts organisationnels touchent à la productivité et aux problèmes de communication entre autres. Les impacts socio-économiques font référence aux effets de contamination de la violence d'un milieu de vie à l'autre, aux coûts sociaux (assurances-emploi, enquêtes et soutien de la CSST, etc.), de même qu'aux coûts personnels

encourus par les congés sans solde ou les retraites précoces par exemple. Quant à la notion de conscience, elle rappelle qu'avant tout diagnostic, il faut qu'une demande d'aide ou une ouverture à la reconnaissance de la violence soit exprimée par au moins une des personnes directement concernées. Ainsi, si la ou les personnes exposées à des comportements abusifs par rapport à des normes partagées ne réalisent pas les impacts de ces actions dans leur vie (professionnelle ou personnelle) ou ne font pas le lien entre ces conséquences et les faits observés, il devient difficile de poser un diagnostic de violence.

Les trois éléments de notre définition opérationnelle étant campés, nous aimerions illustrer brièvement leur utilité dans le diagnostic des situations de violence qui émergent dans les milieux de travail. Ces illustrations ne sont pas tirées de cas réels. Elles sont construites à partir de plusieurs cas que nous avons observés ou qui nous ont été rapportés et qui constituent, selon nous, des situations courantes. Les deux exemples visent simplement à démontrer comment la définition opérationnelle que nous suggérons permet d'appréhender la réalité de manière à l'objectiviser.

Illustration 1

Violence impliquant un client et une infirmière en milieu psychiatrique

Les faits

Un client d'une trentaine d'années, très costaud, s'en prend à une infirmière venue lui faire une prise de sang. Il lui hurle des insultes, crache à ses pieds et menace de la tuer si elle s'approche.

La norme

Bien qu'il existe des politiques de " tolérance zéro ", les soignants en milieu psychiatrique sont sensibles à la souffrance de leurs patients. Par ailleurs, il faut une certaine cuirasse (seuil de tolérance plus élevé) pour fonctionner au quotidien dans un tel environnement.

Les impacts

L'infirmière est ébranlée; bien qu'elle comprenne la réaction du patient souffrant, elle a eu peur. L'incident lui a fait prendre du retard dans sa routine et l'amène à faire un bilan assez négatif de sa journée. Le soir, avec sa famille, elle est moins disponible. Toutefois, un soutien adéquat dans son milieu de travail a considérablement limité les impacts possibles.

Diagnostic sommaire basé sur les éléments de définition

En somme, les faits observables sont très visibles (explicites), mais les normes prévalant dans la relation client/soignant, avec les nuances propres à la réalité précise du client dont il est ici question, diminuent la gravité de l'agression qui, par ailleurs a des impacts tolérables pour la soignante. Il y a violence, certes, mais à première vue, l'incident ne pose pas de problème organisationnel majeur, d'autant que des mesures de soutien adéquates ont rapidement été enclenchées afin de limiter les impacts. Évidemment, si la situation se reproduit régulièrement avec le client, les impacts pourraient s'alourdir et la tolérance diminuer.

Illustration 2

Violence impliquant un cadre et un employé de bureau dans un milieu professionnel bureaucratisé

Les faits

Le supérieur oublie de transmettre l'information à l'employé concernant un repas d'anniversaire où tous ses collègues ont été invités. Le supérieur justifie oralement son oubli en rappelant à l'employé qu'il accumule du retard dans ses dossiers et devrait utiliser chaque seconde de son temps rémunéré pour venir à bout de ce retard. Comme le dîner a duré plus de deux heures, le supérieur insiste pour dire que c'est une bonne chose qu'il n'ait pas été là.

La norme

Le supérieur doit avoir une conduite encore plus irréprochable que toute autre personne en milieu de travail afin de justifier le pouvoir, l'autorité et les avantages que lui confère sa place dans l'organisation. Les valeurs d'équité, la volonté formellement exprimée par la Direction de favoriser le sentiment d'appartenance de tous les membres de l'organisation ainsi que les pratiques de gestion participative généralement appliquées rendent le fait observable d'autant plus excessif par rapport aux normes partagées.

Les impacts

En omettant d'inviter une seule personne à une activité collective, le cadre signifie le statut particulier de l'employé. Il donne appui à un jugement défavorable de cette personne par ses collègues. Les impacts en termes de stigmatisation, d'isolement, de mépris sont considérables. Par ailleurs, la justification de l'oubli, venant du supérieur immédiat, a un caractère menaçant pour l'employé. Il se sent contrôlé, observé et cette perception peut l'entraîner à commettre des erreurs. Le stress le rend encore plus inefficace, donc augmente le retard, etc.

Diagnostic sommaire basé sur les éléments de définition

Il y a bien des faits observables, mais l'oubli (réel ou prétendu) tend à les rendre plus insidieux. Par ailleurs, la mise en parallèle de " défauts " de rendement a aussi pour effet de justifier et, par ricochet, de rendre invisible le comportement du supérieur. En effet, l'employé peut difficilement s'en plaindre à ses collègues ou à d'autres supérieurs sans s'exposer à des reproches publics en ce qui a trait au retard accumulé dans son travail. Le lien de confiance avec le supérieur est brisé et la méfiance est également de mise avec les collègues qui n'ont pas décrié l'absence de l'employé lors de la célébration et n'ont pas tenté de lui parler pour comprendre la situation. Les tensions installées ouvrent la voie à d'autres incidents, donc à l'aggravation de la situation de violence.

3.4. Les acteurs : agents de l'imbrication des violences hiérarchique, organisationnelle et sociale

Les témoignages donnent l'impression que la violence est plus souvent le fait de coalitions. Cette impression peut s'expliquer entre autres par la perception parfois indistincte des agressions actives ou passives. En effet, les victimes font état d'une violence directe, c'est-à-dire plus visible ou plus répétitive qui est habituellement le fait d'un nombre limité d'agresseurs, une ou deux personnes sans plus. À cette violence directe s'ajoute cependant une multitude de violences indirectes associées au refus d'intervenir ou de prendre position d'acteurs qui pourraient assumer un rôle plus important pour contrer les agressions actives. Avec le temps, il semble qu'il soit de plus en plus difficile pour les agresseurs passifs de maintenir leur position. Afin de justifier leur inaction devant les abus dont ils ont été témoins ou complices, il est fréquent de les voir se ranger du côté des agresseurs actifs ⁽⁹⁾, qui sont en position de pouvoir par rapport aux victimes.

Ils pourront alors, à leur tour, procéder à des agressions actives. Ainsi se tisse la violence organisationnelle, horizontale, verticale et transversale.

Du côté des victimes, bien qu'il arrive qu'une seule personne soit exposée directement aux agressions, les personnes qui en subissent les contrecoups sont toujours nombreuses. Selon certains participants et participantes - et certains auteurs sont du même avis (Aurousseau, 1999; Aurousseau et Landry, 1996; Damant, Dompierre et Jauvin, 1997; Leymann, 1996) - l'entourage organisationnel des victimes ou des agresseurs, mais aussi leur entourage familial ou social souffrent des situations vécues par une personne qui leur est proche. Les membres de l'entourage peuvent ressentir de la culpabilité, de la colère ou de l'impuissance ou encore, devenir à leur tour des victimes des individus directement touchés par une situation de violence particulière. Notons aussi que selon les informations colligées, il semble que le " succès " des agressions - évalué par la souffrance de la victime, sa désorganisation et son retrait éventuel du travail - peut ouvrir la voie à une répétition du processus sur d'autres victimes.

Les répercussions sur l'entourage, que l'on pourrait associer à un effet de contamination, peuvent également jouer dans l'autre sens. En effet, certains auteurs ont noté que l'augmentation de la violence dans les sociétés en général n'est pas sans se refléter dans le contexte du travail. La violence faite aux femmes, la violence conjugale, la violence observée chez les jeunes et les discriminations de toutes sortes sont apparemment propices à l'émergence de violences hiérarchique, organisationnelle et en milieu de travail. Cette imbrication de la violence sociale et de la violence en milieu de travail a également été mentionnée par quelques participantes et participants. Selon eux, la violence dans nos sociétés peut aussi bien engendrer la violence dans les milieux de travail qu'en être le prolongement.

3.5. Les ancrages

En nous engageant dans le processus de la thèse, nous souhaitons mettre au jour les ancrages des violences hiérarchique et organisationnelle afin, d'une part, d'expliquer les similitudes des cas qui nous étaient rapportés depuis 1995 et, d'autre part, d'être mieux en mesure de proposer des solutions globales visant à prévenir les situations de violence ou à les contrer. Nous ne voulions pas nier les particularités des cas qui nous étaient rapportés, mais plutôt éviter que leur unicité leur confère un caractère d'exception.

Parler d'ancrage suggère une vision de la violence comme un processus itératif caractérisé par l'interinfluence des situations de violence et des ancrages et par les synergies qui se développent au travers ces interinfluences. La notion d'ancrage se distingue ainsi de celle de " facteurs " que l'on cherche à isoler afin de déterminer leur influence spécifique dans une vision davantage linéaire d'un processus de cause à effet.

Dans cet esprit, nous avons prêté une attention particulière aux ancrages organisationnels de la violence qui permettent, justement, d'éviter le piège de l'individualisation du problème en montrant comment plusieurs acteurs au sein des organisations sont interpellés par la violence. Afin d'élargir davantage cette perspective sur la violence organisationnelle, nous avons aussi inclus des ancrages individuels, reconnaissant ainsi le rôle de premier plan des personnes directement impliquées dans les situations de violence et des ancrages sociaux qui reportent une partie de la responsabilité pour le bien-être des membres de l'organisation (cadres et travailleuses, travailleurs) sur des acteurs externes.

Les ancrages entretiennent entre eux des rapports synergiques et complémentaires (voir Figure 3). Leurs frontières ne sont pas étanches. Par exemple, le fait de ne pas reconnaître l'existence de situations de violence (déni) peut être lié à des problèmes de communication présents dans

l'organisation, relever d'une culture organisationnelle marquée par l'opposition farouche des cadres et des travailleuses, travailleurs ou encore, au sentiment d'impuissance qui tient aux lacunes des lois qui encadrent de telles situations. Selon les dynamiques qui s'installent, les ancrages peuvent amplifier les difficultés découlant de la violence organisationnelle ou, au contraire, contribuer à les circonscrire.

Par ailleurs, bien que les ancrages permettent de voir sous un autre jour les situations de violence qui ont cours dans les milieux de travail, il faut reconnaître qu'ils se superposent à d'autres perspectives. Par exemple, en psychopathologie ou psychodynamique du travail (Dejours, 1998), l'ensemble des problématiques de santé mentale se rapporte à l'organisation du travail, c'est-à-dire à la division des tâches et à la division des personnes. Il faut également reconnaître que les ancrages sont portés par une lame de fond partagée par d'autres penseurs de l'organisation; les problèmes de motivation, d'appartenance, de rendement, de réconciliation des objectifs personnels avec ceux de l'entité organisationnelle, entre autres, constituent une base commune pour la recherche et l'intervention.

La Figure 3 représente les ancrages qui ont émergé de nos données qualitatives en indiquant, par la flèche circulaire, le processus itératif complexe qui unit ces ancrages entre eux ainsi que leurs liens avec les violences hiérarchique et organisationnelle. Dans la sous-section qui suit l'illustration, nous décrivons brièvement certains ancrages (10) qui ont été évoqués plus souvent dans les témoignages recueillis.

Figure 3 - Les ancrages organisationnels, individuels et sociaux des violences hiérarchique et organisationnelle



3.5.1. Les ancrages organisationnels

1. Le déni de la violence

2. La négligence dans la gestion des conflits et la dégradation du climat
3. Les modes de gestion et de communication déficients
4. Les cultures organisationnelles malsaines
5. L'organisation du travail inadéquate
6. Les conséquences des jeux de pouvoir au sein des structures formelle et informelle
7. L'incertitude organisationnelle et l'insécurité des membres
8. Le manque de vision des dirigeants

Huit ancrages organisationnels sont ressortis des données colligées. Les cinq premiers ancrages correspondent à des causes soulevées par d'autres auteurs s'intéressant au phénomène. Les trois derniers paraissent relativement nouveaux dans la mesure où, à notre connaissance, leur association avec la violence organisationnelle n'avait pas été reconnue auparavant. Il faut comprendre que le sens de ces ancrages ainsi que leur présence dans les témoignages sont explicités dans la thèse. Nous ne reprenons ici que quelques éléments afin d'illustrer leur utilité.

Le déni a été présenté par plusieurs participantes et participants à notre recherche doctorale comme un facteur organisationnel qui ouvre la voie à la violence et renforce les situations de violence existantes. Le déni peut être le fait de tous les membres de l'organisation, qu'ils soient directement impliqués dans les situations de violence ou non. Les reproches les plus lourds en ce qui concerne le déni sont adressés aux cadres qui refusent d'intervenir en niant l'existence du problème, malgré la mise au jour des coûts qui y sont associés, ou en affirmant que les situations de violence organisationnelle sont inévitables, voire acceptables en milieu de travail. Toutefois, le déni de la violence par les victimes pose également une difficulté majeure puisqu'il rend l'intervention impossible. Quand les principaux intéressés ne reconnaissent pas la nature violente des situations qu'ils vivent ou préfèrent les garder sous silence, soit par crainte que la déclaration des incidents violents n'ait des conséquences plus néfastes encore que les incidents eux-mêmes, soit parce qu'ils tiennent pour acquis que cela ne servirait à rien, ils sanctionnent tacitement la violence organisationnelle et s'exposent à une dégradation irrépressible de leur situation.

La négligence dans la gestion des conflits et la dégradation du climat sont principalement reprochées aux cadres, tenus pour ultimes responsables du climat de travail et de la qualité des relations entre les membres du personnel. Les cadres devraient veiller à ce que les conflits qui émergent naturellement dans les milieux de travail soient rapidement circonscrits et clarifiés. Selon plusieurs participantes et participants, les conflits non gérés dans les milieux de travail sont une source importante de dégradation du climat et peuvent être associés à des incidents violents dramatiques allant des voies de fait, aux meurtres et aux suicides. Plus largement, les conflits interpersonnels et le climat de travail détérioré sont associés à la baisse de la motivation, de l'engagement et du rendement.

Les cultures organisationnelles ⁽¹¹⁾ réfèrent à une multitude d'éléments imbriqués de manière complexe. Les participantes et participants ont reconnu que le sexisme et le harcèlement sexuel, l'homogénéisation des perspectives conduisant à l'adoption d'une vision unique du fonctionnement et des finalités de l'organisation (souvent déterminée de manière unilatérale par les hauts dirigeants), le népotisme ainsi qu'une histoire organisationnelle caractérisée par des affrontements entre les travailleurs et les patrons par exemple, sont autant d'éléments d'ancrage pour la violence.

Un autre exemple d'ancrage organisationnel est **le manque de vision des dirigeants**, ou du moins leur incapacité à la communiquer. Le manque de vision concerne à la fois le peu d'intérêt porté aux impacts humains des changements et des restructurations et la vision réductrice de la réalité organisationnelle centrée sur des impératifs économiques. Ces deux éléments sont régulièrement présents dans les témoignages et nuisent tant à l'engagement des travailleuses et

travailleurs dans leur organisation qu'à leur rendement.

L'incapacité des hauts dirigeants à transmettre leur vision ou à y associer leurs subalternes complique singulièrement le travail des cadres intermédiaires qui doivent gérer le personnel sans comprendre les raisons sous-jacentes aux décisions qui sont imposées par les dirigeants ni savoir où ces décisions doivent mener. Dans un tel contexte, les travailleuses et travailleurs ont peu d'espoir de voir leurs difficultés présentes se résorber dans le moyen ou le long terme. L'absence de mémoire collective, donc de vision ancrée dans l'histoire de l'organisation, se conjugue alors à l'absence d'ouverture précise et optimiste sur l'avenir pour conférer au présent - avec son lot de souffrance, d'insécurité et de dévalorisation - un caractère de permanence. Il découle de cette obscurité un sentiment d'impuissance propice à la violence.

3.5.2. Les ancrages individuels

Afin d'éviter l'écueil des approches de la violence organisationnelle trop centrées sur l'individu, nous avons abordé la question des ancrages individuels dans une perspective psychosociale. Les ancrages retenus permettent de comprendre aussi bien les comportements des victimes que ceux des agresseurs.

1. Les déséquilibres psychologiques, les toxicomanies et les sous-cultures
2. La stigmatisation
3. Les relations interpersonnelles : proximité et souffrance

Par exemple, **les problèmes de toxicomanie, tout comme les problèmes de déséquilibres psychologiques ou les problèmes dits de sous-cultures** - comme l'orientation sexuelle, l'appartenance à une secte ou l'origine ethnique - créent des dynamiques de groupe qui renforcent les comportements ou accentuent la marginalisation des individus. Bien que les problèmes reconnus par cet ancrage trahissent souvent des problèmes organisationnels (surcharge de travail, culture malsaine, négligence dans la gestion des conflits ou organisation du travail inadéquate...), ils servent régulièrement d'excuses aux comportements violents.

La stigmatisation des victimes et des agresseurs est un autre ancrage d'autant plus important qu'il suit les personnes qui en sont affligées au-delà des milieux de travail où on leur a accolé une étiquette. Il s'agit d'un processus psychosocial d'autant plus piégeant que les personnes marquées ne peuvent pas se défaire seules de leur stigmat. Tous leurs comportements sont interprétés à la lumière de leur étiquette. Par exemple, les excuses ou les explications d'un individu présumé agresseur seront vues comme des tentatives de manipulation ou encore, toutes ses demandes seront perçues comme illégitimes ou abusives.

Quant à l'influence sur la souffrance de **la proximité affective** entre agresseur et victime, elle aide à saisir comment une situation de violence qui se développe en filigrane d'une relation proche atteint plus profondément la victime et a des impacts aggravés puisque la capacité à faire confiance ou à s'engager dans des relations tant professionnelles qu'affectives est ébranlée. Il faut donc tenir compte de cet élément dans la recherche de solutions au problème.

3.5.3. Les ancrages sociaux

Tout comme nous l'avons fait pour les ancrages organisationnels, nous ne précisons pas ici tous les éléments identifiés dans la liste ci-contre. La principale caractéristique des ancrages sociaux est leur complexité puisqu'ils font appel à des mouvements de société contradictoires et à des réalités qui sont de la responsabilité d'un ensemble d'acteurs sans qu'aucun n'ait à lui seul le

pouvoir de les changer.

1. La quête d'un sens au travail et la précarité du marché de l'emploi
2. L'aspiration à la démocratie et à l'harmonisation des sphères de la vie contre la mondialisation des échanges
3. La nature sociale du problème et les solutions systémiques
4. La détermination sociale des rôles de victime et d'agresseur

Le sens du travail ⁽¹²⁾ **et la précarité du marché de l'emploi** sont des facteurs auxquels les participantes et participants font fréquemment allusion pour expliquer la détresse des victimes de violence organisationnelle, certes, mais aussi leur persistance à demeurer dans des situations qui les font énormément souffrir. Le travail est, ou devrait être, un lieu important pour la construction de l'identité et pour l'insertion sociale des individus qui y engagent une part significative de leur vie. De plus, le travail doit être une source de revenus suffisante pour assurer leur autonomie ou leur survie économique et celle de leurs familles. Pourtant, dans un contexte social de rareté des emplois, un emploi même peu valorisant qui contribue à l'isolement de certains individus ou maintient les travailleuses et travailleurs dans la pauvreté, semble préférable à l'absence de statut social ou aux préjugés redoutables auxquels sont exposées les personnes sans emploi. Dans un tel contexte, le retrait volontaire du travail paraît encore plus irrationnel que la tolérance de situations abusives et destructrices.

Un autre ancrage qui échappe en bonne partie au contrôle organisationnel ou individuel tient à **l'aspiration à la démocratie ou au désir d'harmonisation des sphères de la vie** qui se butent aux effets pervers de la mondialisation des échanges dont la déshumanisation du travail est une des pires conséquences.

L'aspiration à la démocratie correspond au désir des travailleuses et travailleurs des milieux professionnels plus scolarisés et mieux informés que jamais, d'avoir une plus grande prise sur leur travail, de participer aux décisions qui les concernent, voire même de s'exprimer sur les grandes orientations de leurs organisations. Le désir d'harmonisation des sphères de la vie correspond à la volonté de partager leur engagement dans le travail avec leur engagement dans leurs familles, leurs réseaux sociaux et dans les loisirs qui contribuent à libérer certaines tensions et à les rendre plus disponibles mentalement pour leur travail, entre autres.

L'ensemble de ces aspirations ou désirs paraît conforme à un certain discours social prônant la citoyenneté active, vantant les mérites de la société des loisirs, encourageant la natalité... Pourtant, ce que les participantes et participants observent dans leurs milieux de travail entre en contradiction avec ces idéaux. Sous le grand chapiteau de **la mondialisation des échanges**, les principes les plus louables sont pervertis. Par exemple, les finalités des projets de gestion participative ou de qualité totale, essentiellement économiques, sont parfois à l'origine de luttes intestines pour préserver certaines zones d'autonomie ou pour exercer un plus grand pouvoir. L'aplanissement des hiérarchies se solde souvent par un renforcement du contrôle hiérarchique, soit par les cadres intermédiaires qui souhaitent ainsi affirmer la nécessité de leur rôle ou par les dirigeants qui imposent désormais leur volonté sans passer par des intermédiaires. La course à l'excellence et la nécessité de réduire les coûts d'exploitation exigent une disponibilité accrue des travailleuses et travailleurs et leur allégeance totale au travail, au péril de leur vie privée.

4. En somme...

En suggérant les ancrages comme cadre d'analyse des situations de violence, nous souhaitons

échapper à la perspective largement répandue qui tend à faire des violences hiérarchique et organisationnelle le problème exclusif des individus directement impliqués comme victimes ou comme agresseurs.

La justification de l'utilisation du concept de violence, pour parler à la fois des agressions physiques et psychologiques qui ont cours dans les milieux de travail et de leurs effets destructeurs, devrait inspirer les personnes qui s'intéressent ou s'intéresseront au phénomène. Dans le même sens, l'articulation des niveaux de violence - violence sociale, violence en milieu de travail, violence organisationnelle et violence hiérarchique - constitue une autre contribution majeure de nos travaux de recherche et de nos interventions. Quant à la définition opérationnelle de la violence, elle ouvre, selon nous, des pistes importantes pour les efforts diagnostiques et pour la proposition d'interventions adaptées aux réalités des personnes directement ou indirectement touchées par des situations souffrantes (que ces situations puissent ou non être qualifiées de violentes).

Enfin, même si la nature exploratoire de nos recherches demande une utilisation prudente des résultats, plusieurs personnes devraient y trouver des ouvertures pour suggérer et mettre en œuvre des solutions durables et des mécanismes de prévention efficaces pour contrer le développement de situations de violence organisationnelle. Il reste cependant à vérifier certaines hypothèses de recherche, à développer des outils pour l'intervention et à poursuivre l'exploration. Devant l'ampleur du travail qu'il reste à faire, nous espérons que nous serons nombreux à l'entreprendre.

5. Bibliographie

Aimé, Claude. Sept. 1990. " Les agressions en milieu psychiatrique ", *L'Infirmière canadienne*, p. 43-46.

Arendt, Hannah. 1969. *On Violence*. Florida : Harcourt Brace.

Aurousseau, Chantal et Simone Landry. 1996. *Les professionnelles et professionnels aux prises avec la violence organisationnelle*. Université du Québec à Montréal, Services aux collectivités, entente UQAM-CSN-FTQ, document 64.

Aurousseau, Chantal et Simone Landry. (2000). *La violence hiérarchique en milieu professionnel*. Soumis à la revue Santé mentale (en attente de publication).

Aurousseau, Chantal. 1999. *Les ancrages organisationnels, individuels et sociaux des violences organisationnelle et hiérarchique -- vers une approche globale*. Thèse présentée comme exigence partielle du doctorat en communication, Montréal : UQAM.

Bourgault, Denise. 1989. " La violence au travail : un écueil de la profession ", *Écho Professionnel*, vol. 2, n^o 3, p. 4-10.

Confédération des syndicats nationaux [CSN]. 1997. " La violence en milieu de travail : Tolérance zéro ". Montréal : CSN.

Damant, Dominique, Johanne Dompierre et Nathalie Jauvin. 1997. *La violence en milieu de travail*. CRI-VIFF, Université Laval.

Dejours, Christophe. 1998. *Souffrances en France*. Paris : Seuil.

- Desjardins, Danielle. Déc. 1992. " La violence en entreprise : plier l'échine ou réagir? " *Info ressources humaines*, vol. 16, n^o 4, p. 20-22.
- Engel, Frema. 1998. *Taming the Beast*. Westmount : Ashwell Publishing.
- Flicker, Ruth. Déc. 1992. " Lashing Out or Leashing In : Anger Management in the Workplace ", *Info ressources humaines*, vol. 16, n^o 4, p. 23-26.
- Glaser, Barney G. et Anselm L. Strauss. 1967. *The Discovery of Grounded Theory*. New York : Aldine de Gruyter.
- Hinse, Marie-Claire. Hiver 1991-1992. " L'agir violent et les intervenants à l'Hôtel-Dieu de Saint-Hyacinthe ", *Objectif Prévention*, p. 28-29.
- Hirigoyen, Marie-France. 1998. *Le harcèlement moral*. Paris : Syros.
- Kaplan, Stephen et Eugenie G. Wheeler. Juin 1983. " Survival Skills for Working With Potentially Violent Clients ", *Social Casework*, p. 339-346.
- Krawczuk, Françoise, Huberte Pineau et Suzanne St-Pierre. Mai 1984. " Les praticiennes et le danger de violence ", *Intervention*, n^o 68, p. 47-52.
- Labig, C.E. 1994. *Preventing Violence in the Workplace*. New-York : Amacom.
- Legault-Faucher, Monique. Janvier 1990. " Quand la peur entre au travail ", *Prévention au travail*, vol. 3, n^o 1, p. 17-20.
- Legault-Faucher, Monique. Hiver 1994. " Violence en milieu de travail - Opération détection-désamorçage ", *Prévention au travail*, vol. 7, n^o 1, p. 5-9.
- Leymann, Heinz. 1996. *Mobbing*. Paris : Seuil.
- Martel, Vicki. Juin 1994. " Contrer la violence en milieu de travail ", *Travail et santé*, vol. 10, n^o 2, p. 5-8.
- Nazare-Aga, Isabelle. 1997. *Les manipulateurs sont parmi nous*. Montréal : Éditions de L'Homme.
- Olivier, Christiane. 1998. *L'ogre intérieur*. Paris : Fayard.
- Paradis, Chantal. Mars 1989. " Les agressions physiques faites aux intervenants sociaux par les bénéficiaires ", *Intervention*, n^o 82, p. 22-28.
- Pauchant, Thierry. 1996. *La quête du sens*. Montréal : Québec/Amérique - Presses des HEC.
- Rhodes, Daniel et Kathleen Rhodes. 1999. *Le harcèlement psychologique*. Montréal : Le Jour.
- Samson, Monique. 1994. " Portrait d'un gestionnaire violent ". *L'Omnipraticien*, 6 juillet, p. 12-15.
- Vézina, Michel et al. 1992. *Pour donner un sens au travail*. Boucherville : Gaëtan Morin.
- Williams, Lloyd C. 1994. *Organizational Violence*. Westport, Connecticut : Quorum Books.

-
- 1 Pour une présentation plus substantielle des résultats de cette recherche, voir Arousseau et Landry (2000). Voir aussi résumé dans CSN (1997).
 - 2 Nous tenons à souligner une exception : Samson (1994).
 - 3 La grille d'incident critique est un court questionnaire qualitatif invitant les gens à décrire leur expérience de la violence à partir d'un incident particulièrement important ou typique de la relation jugée violente.
 - 4 Un homme et une femme ayant subi la violence psychologique de supérieures ou supérieurs violents ont été identifiés par une intervenante en milieu hospitalier. Ces personnes ont accepté de livrer un court témoignage devant caméra en sachant que la vidéo serait vue par les participantes et participants à la recherche.
 - 5 Aux auteurs déjà cités dans ce paragraphe, nous pouvons ajouter les travaux de Damant, Dompierre et Jauvin (1997) qui établissent également des listes de comportements, de réactions et d'impacts de la violence au travail. À titre d'exemple, Leymann (1996) - que nous considérons comme l'un des précurseurs les plus intéressants dans le domaine de la violence organisationnelle - regroupe sous cinq catégories les quarante-cinq comportements qu'il a identifiés : agissements visant à empêcher la victime de s'exprimer; agissements visant à isoler la victime; agissements visant à déconsidérer la victime auprès de ses collègues; discréditer la victime dans son travail; compromettre la santé de la victime. Damant, Dompierre et Jauvin regroupent quant à elles les réactions sous six catégories : les stratégies utilisées au moment même de l'agression, celles axées sur la recherche de soutien, sur la déclaration de l'incident ou sur l'utilisation des recours légaux et civils, les stratégies visant le retrait temporaire ou permanent et enfin, une catégorie d'autres stratégies observées, telles le déni ou la consommation toxicomaniaque. Hirigoyen (1998), tout comme Arousseau et Landry (1996; 2000), distribue les impacts selon la durée des situations de violence ou de harcèlement. Elle parle ainsi de conséquences à court ou à long terme.
 - 6 Les dimensions *gravité intrinsèque* et *visibilité*, bien qu'intimement liées, font référence à des réalités différentes. Nous les avons associées parce que les témoignages montrent que la violence faible est généralement insidieuse et que la violence forte est généralement visible. Nous reconnaissons toutefois que gravité intrinsèque et visibilité ne vont pas toujours de pair et qu'il faudra envisager de donner une troisième dimension au graphique si des outils de systématisation sont développés. Dans une telle éventualité, il faudra également développer une représentation visuelle permettant de rendre compte de la variable d'intensité, correspondant à la succession rapide de comportements agressants dans un laps de temps déterminé. Jusqu'à maintenant, nous avons fait un usage impressionniste de la typologie et le groupement en deux axes a suffi à positionner les situations décrites lors des entrevues.
 - 7 Voir Arousseau (1999)
 - 8 La manière dont le pouvoir (qu'il soit d'ailleurs formel ou informel) modifie la violence est expliquée, entre autres, par Hannah Arendt (1969). Selon elle, la violence est une action visant à amplifier le pouvoir. En extrapolant sur cette idée, nous avançons que plus le pouvoir au départ est grand en regard de celles ou ceux que l'on tente d'asservir, moins il sera nécessaire de l'amplifier. Au contraire, plus le pouvoir est négligeable en regard de la personne sur qui on

l'exerce, plus l'amplification sera marquée. Ainsi, une personne en position de force recourra vraisemblablement à des comportements plus insidieux pour amplifier son pouvoir, alors qu'une personne en position de faiblesse utilisera des moyens plus visibles, voire extrêmes, pour augmenter son sentiment (illusion) de pouvoir.

9 Les agresseurs les plus actifs, ceux qui manifestent une violence directe de façon répétitive, sont davantage susceptibles d'être perçus comme des êtres abjects. Dans de telles situations, la nature pathologique de la violence, la perversion ou la tyrannie des agresseurs, de même que leur désir excessif d'augmenter leur zone de pouvoir peuvent être dénoncés. C'est d'ailleurs à ce type d'agresseurs que font référence certains auteurs comme Hirigoyen (1998), Nazare-Aga (1997), Olivier (1998) ou Rhodes et Rhodes (1999).

10 Une description plus détaillée de l'ensemble de ces ancrages, en montrant par quelques exemples comment se développent les synergies et le processus d'influence des ancrages et de la violence, demanderait un développement considérable. Ce travail gagnerait à être enrichi par les connaissances abondantes développées par des spécialistes de chacun des éléments évoqués.

11 Sur l'influence de la culture organisationnelle et des rapports de proximité et de souffrance, voir Engel (1998).

12 La quête de sens au travail est l'objet d'un nombre grandissant de publications. Au Québec, les livres de Vézina et al. (1992) et de Pauchant (1998) sont souvent donnés en référence.

