



COLLOQUE

PRÉVENIR LE HARCÈLEMENT  
PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL :  
UNE QUESTION DE SANTÉ ET DE  
COMPÉTENCES...

## **(In)compétences et harcèlement psychologique au travail**

Angelo Soares

Université du Québec à Montréal – UQÀM

Département d'organisation et ressources humaines

Courriel : [soares.angelo@uqam.ca](mailto:soares.angelo@uqam.ca)

<http://www.er.uqam.ca/nobel/r13566/>



*Quoique le savoir-vivre soit inné chez tout esprit bien réglé, cependant, faute de préceptes formels, des hommes honnêtes et instruits en manquent parfois, ce qui est regrettable.*

*Érasme (1530). La civilité puérile.*



## La loi 143 - Québec

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

Une seule conduite grave peut aussi constituer du harcèlement psychologique si elle porte une telle atteinte et produit un effet nocif continu pour le salarié.



## **La loi n° 143 - Québec**

Tout salarié a droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique.

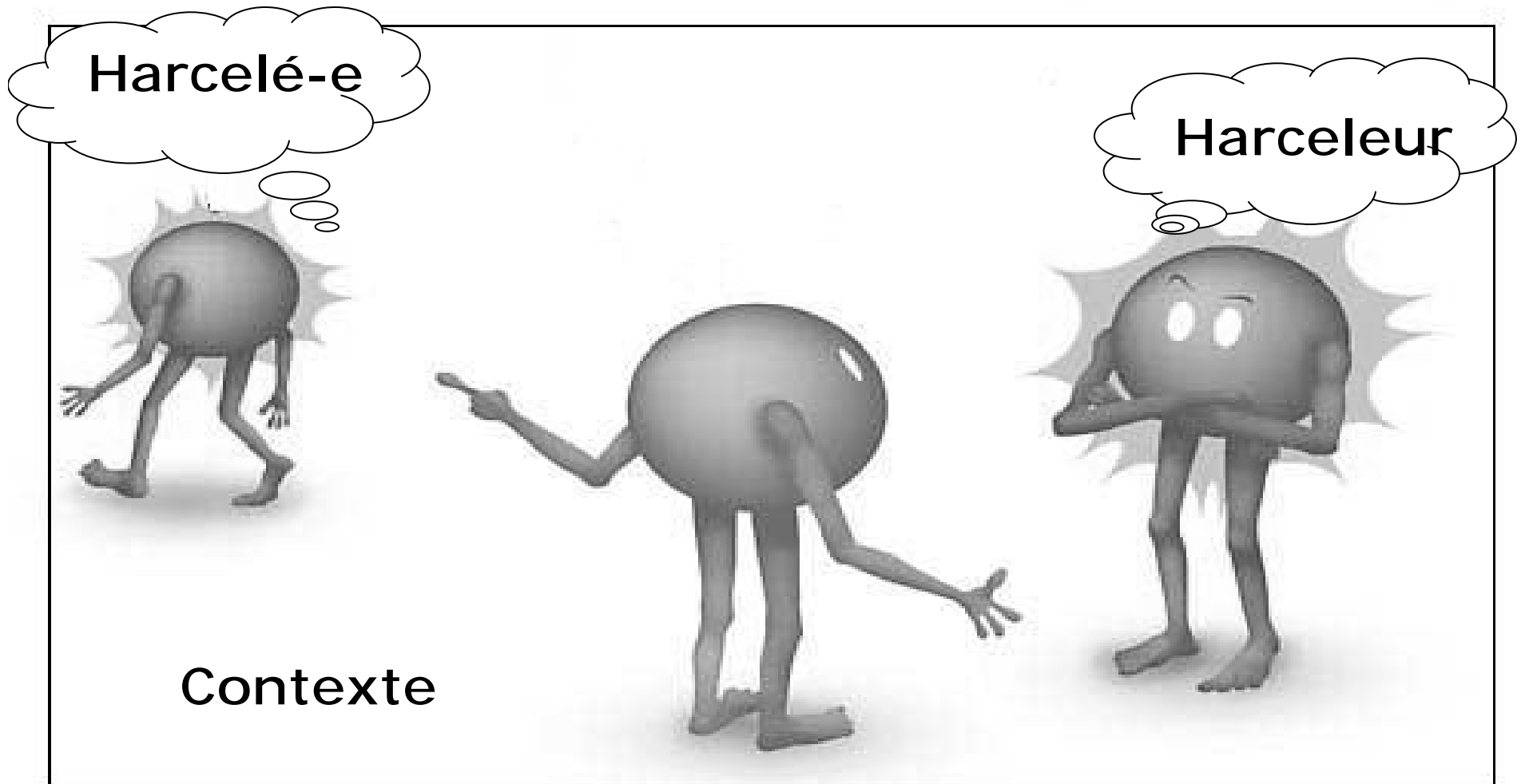
L'employeur doit prendre les moyens raisonnables pour prévenir le harcèlement psychologique et, lorsqu'une telle conduite est portée à sa connaissance, pour la faire cesser..



## Février 2005 - CNT

- 1580 plaintes
  - 1030 sont dans une étape (65%)
  - 550 dossiers ont été terminés (35%)
    - 12 plaintes non fondées (2%)
    - 110 ententes (20%)
    - 2 rapports d'enquête envoyés au CRT

# La dynamique du harcèlement psychologique





## **Le-s harcelé-e-s**

### Mythes:

- Le harcèlement arrive seulement aux personnes fragiles.
- Le harcèlement arrive aux «personnes atypiques».
- Les personnes qui se plaignent de harcèlement sont trop sensibles.



## **Le-s harcelé-e-s**

- Jusqu'à maintenant aucun trait de personnalité n'a pu être associé aux personnes qui ont vécu du harcèlement psychologique.
- Les causes se trouvent dans le contexte social et dans les structures du pouvoir des organisations.  
(Leymann, 1993; Vartia, 1996; Salin, 2003; Soares, 2002 et 2004)



## Le harceleur / la harceleuse

- Personnalités pathologiques
- Exigences du poste
- Incompétences



# **(In)compétences**

- Gestion du conflit
- Compétences sociales
- Leadership
- Communication
- Gestion des ressources humaines



**Le contexte**



## **Modèle de gestion à éviter!**

- Culture organisationnelle :
  - Refus de l'existence du harcèlement psychologique
  - Précarisation, insécurité
  - Clivage entre les groupes « eux et nous »
  - Intensification du travail
  - Méfiance
  - Faible autonomie
  - Hyper contrôle



## **Modèle de gestion à promouvoir !**

- Culture organisationnelle :
  - Confiance
  - Coopération, soutien
  - Possibilités d'avancement et développement de carrière
  - Communication et écoute
  - Engagement affectif

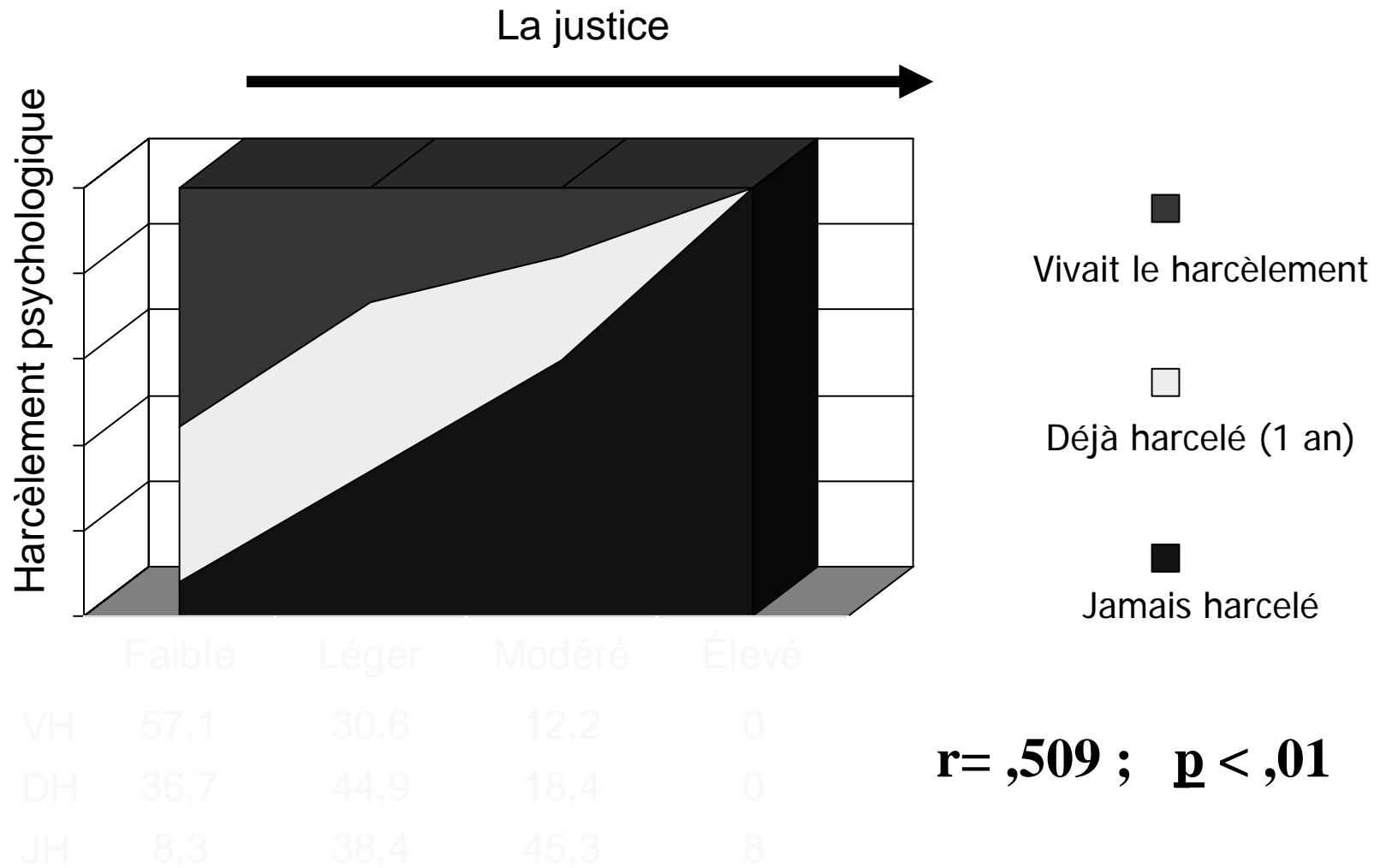


# **Quelques résultats**

Contexte organisationnel

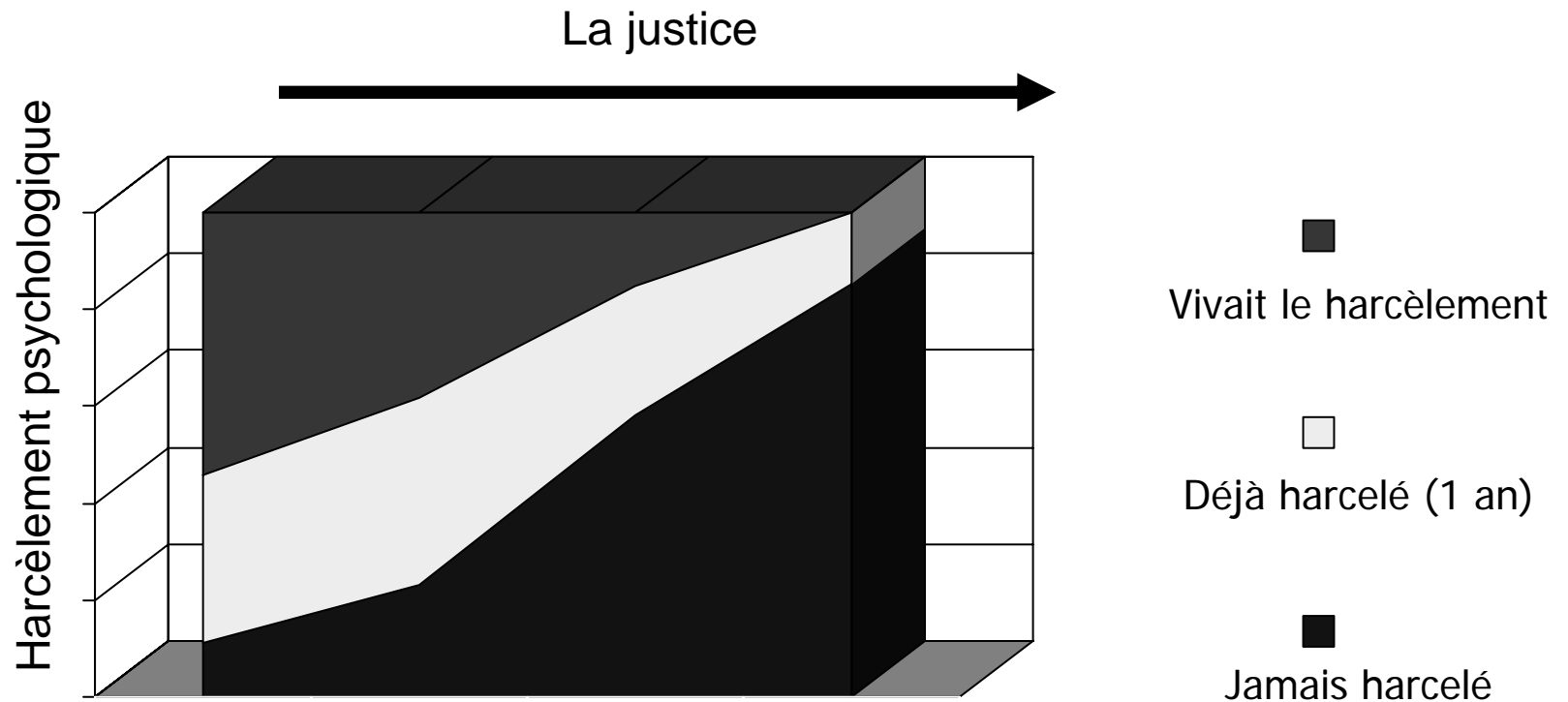


# La justice organisationnelle et le harcèlement psychologique - SPIHQ





# La justice organisationnelle et le harcèlement psychologique - CSQ

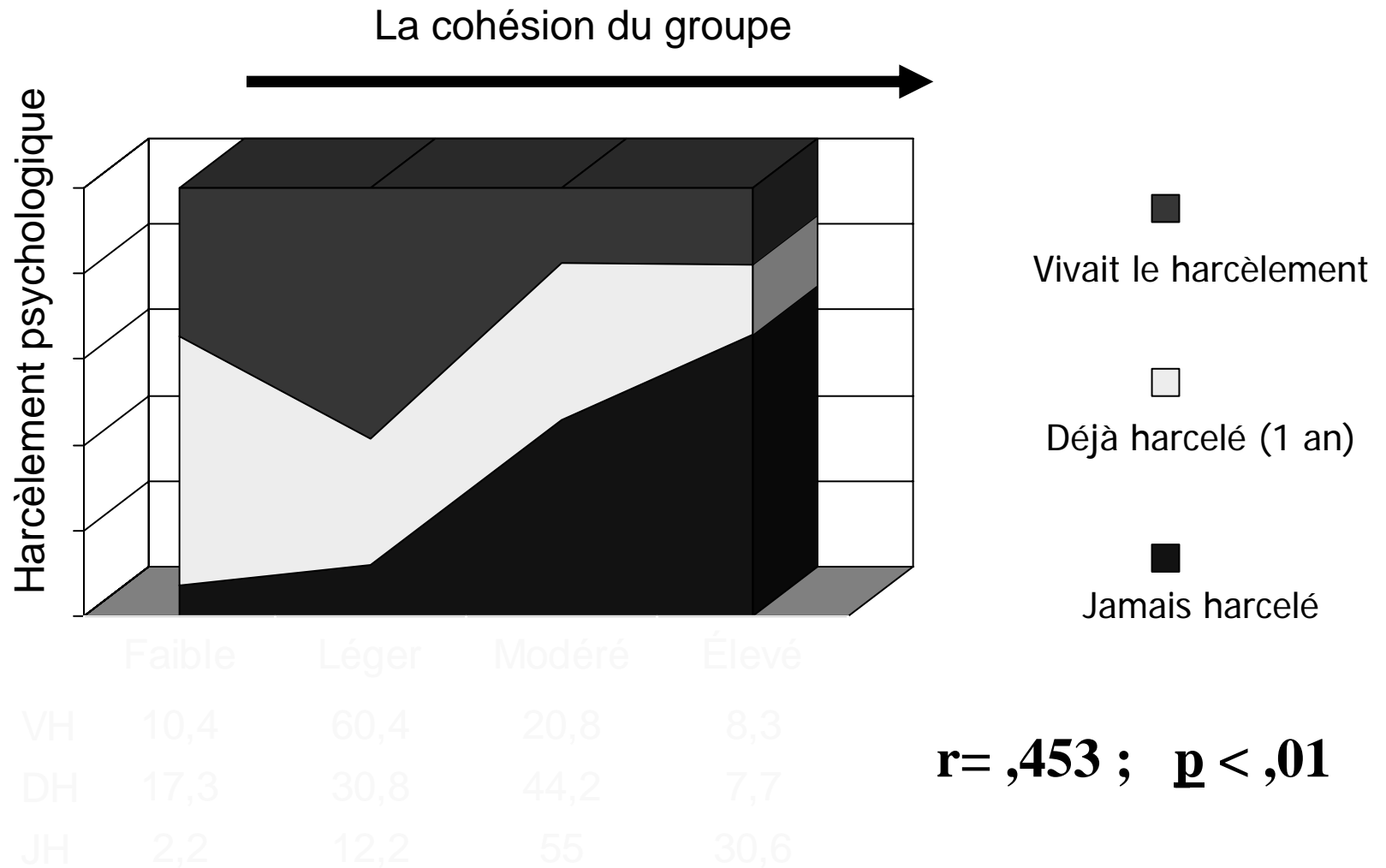


	Faible	Léger	Modéré	Élevé
VH	34,3	51,4	14,3	0
DH	22	51,6	25,3	1,1
JH	7,2	30,9	55,5	6,4

**$r = ,429$  ;  $p < ,01$**

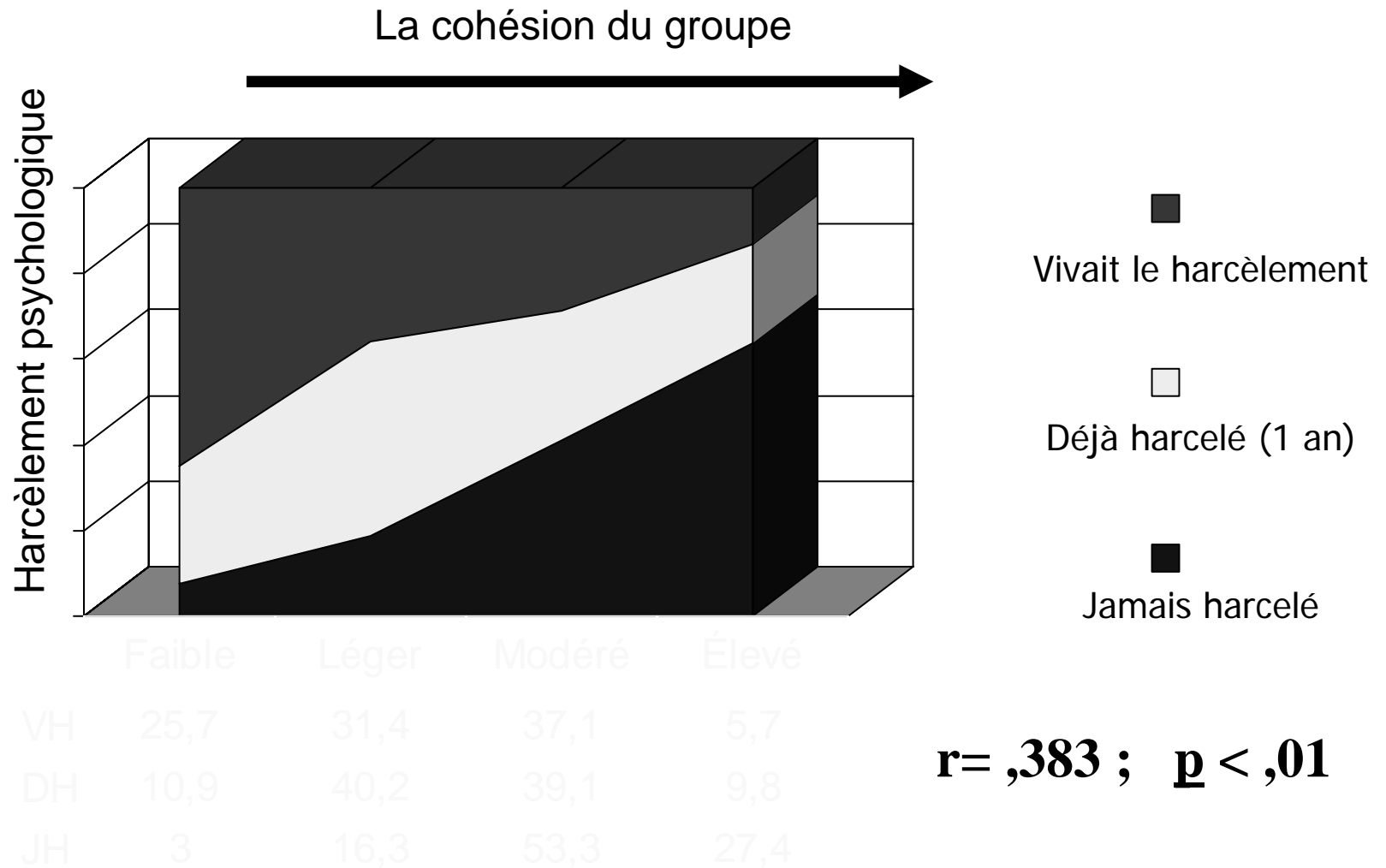


# La cohésion du groupe et le harcèlement psychologique SPIHQ



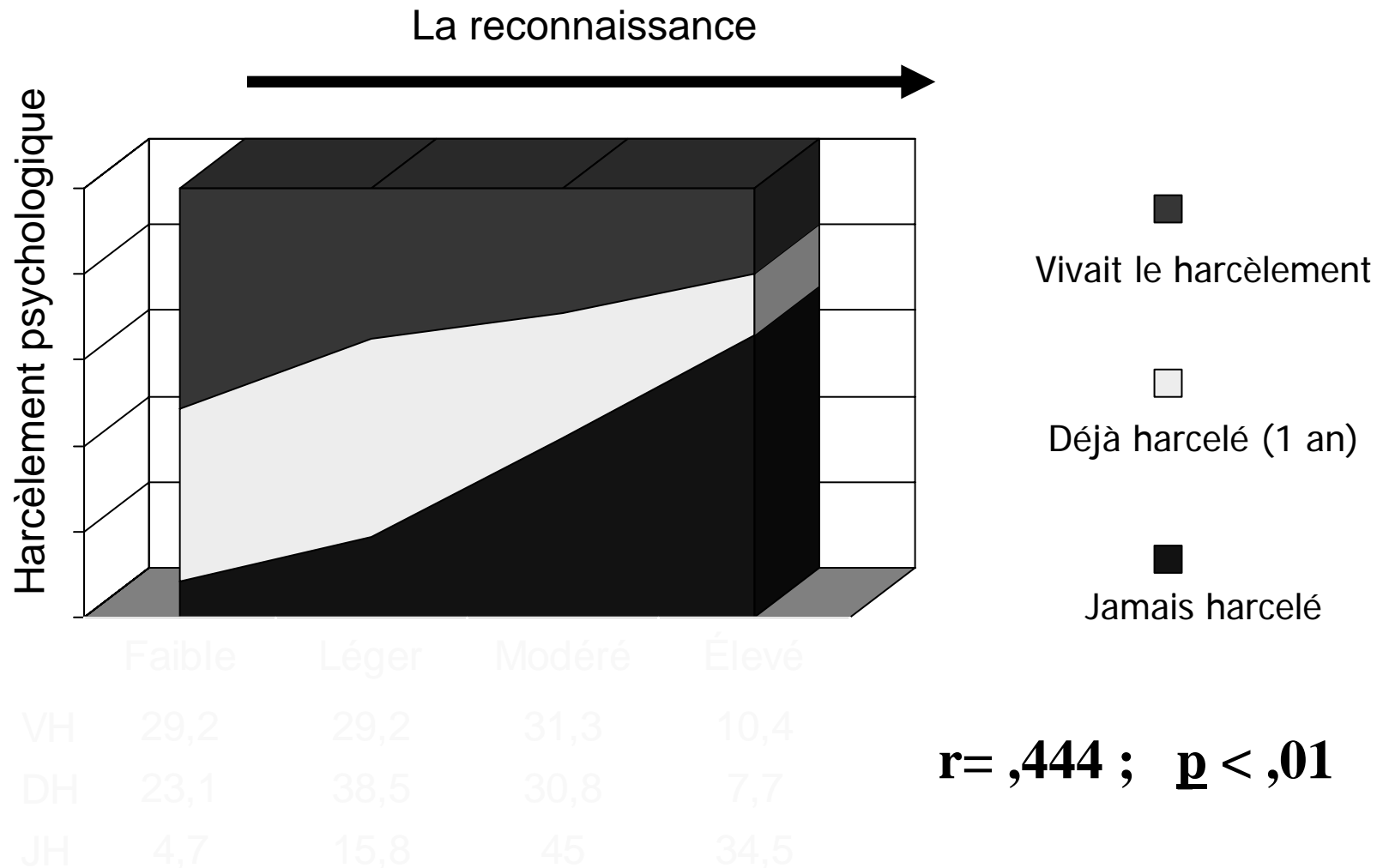


# La cohésion du groupe et le harcèlement psychologique CSQ



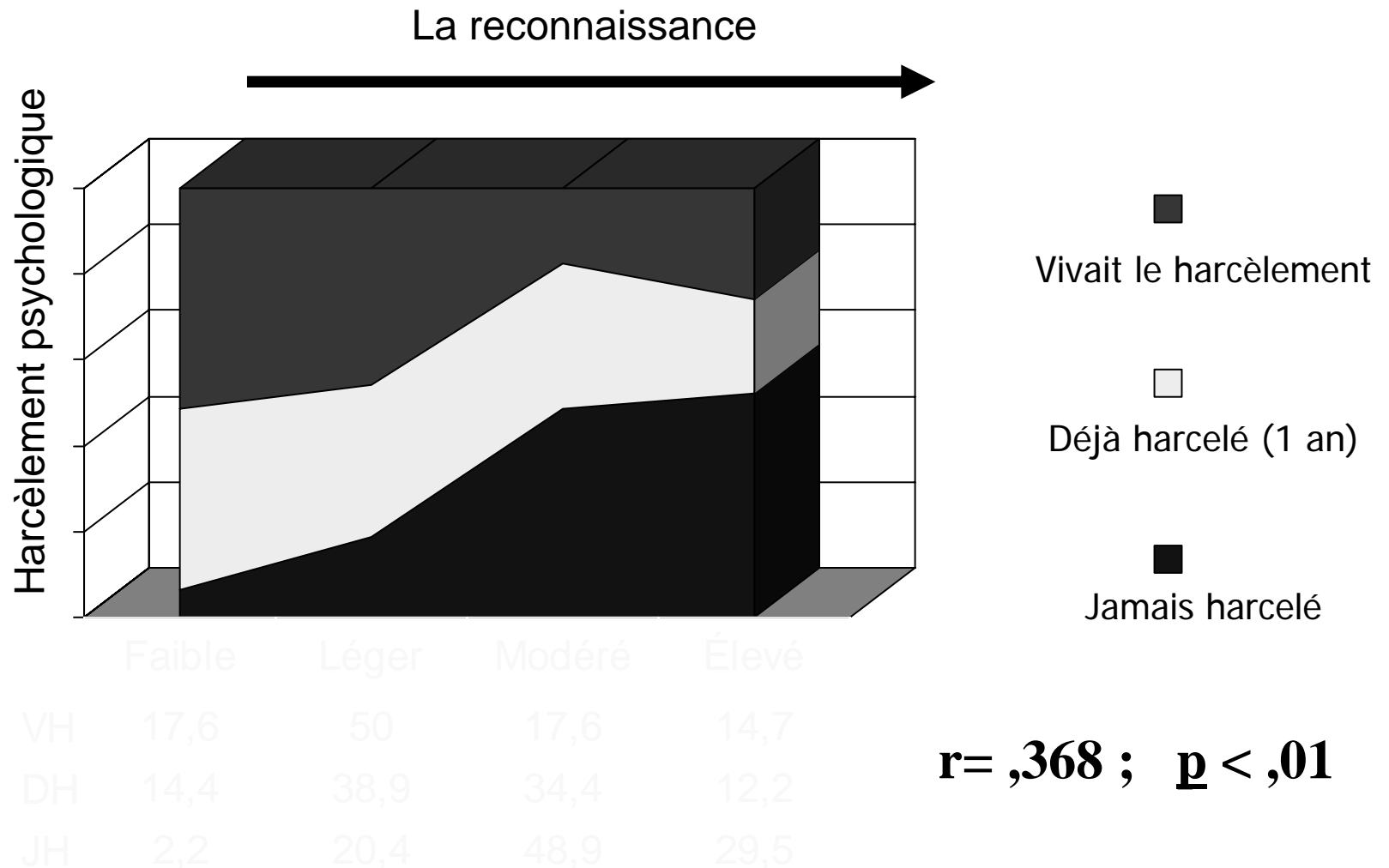


# La reconnaissance et le harcèlement psychologique SPIHQ



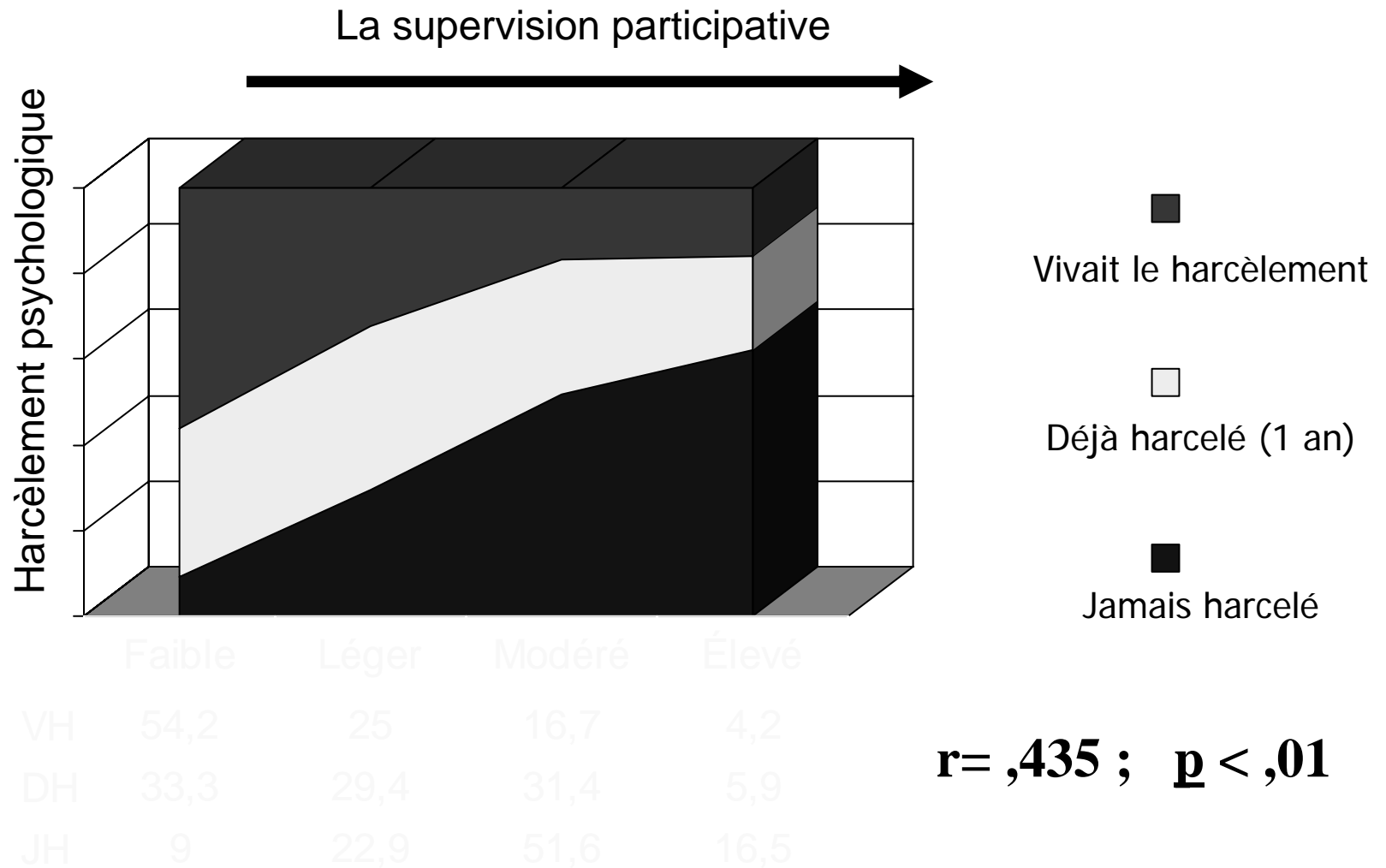


# La reconnaissance et le harcèlement psychologique CSQ



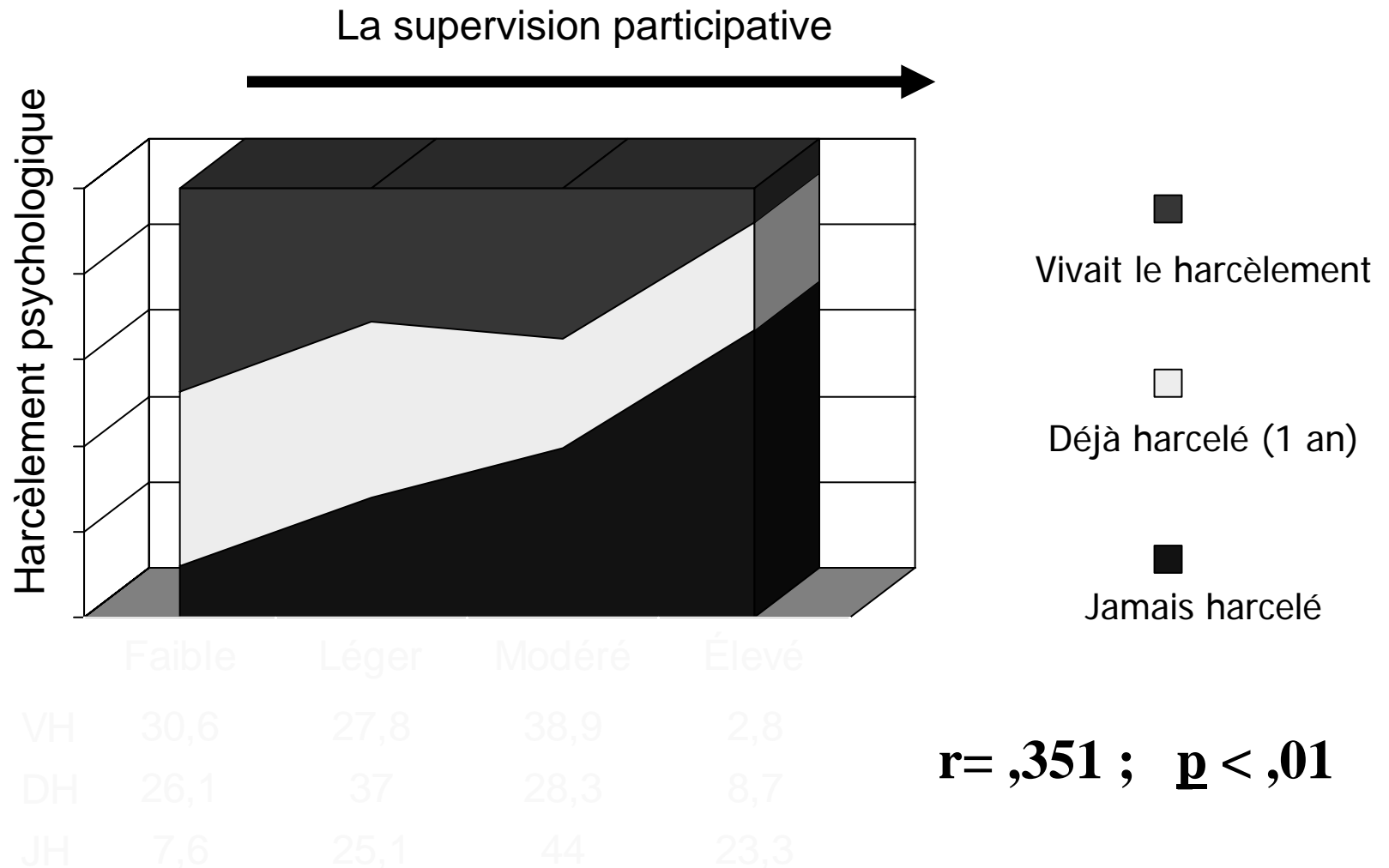


# La supervision et le harcèlement psychologique SPIHQ





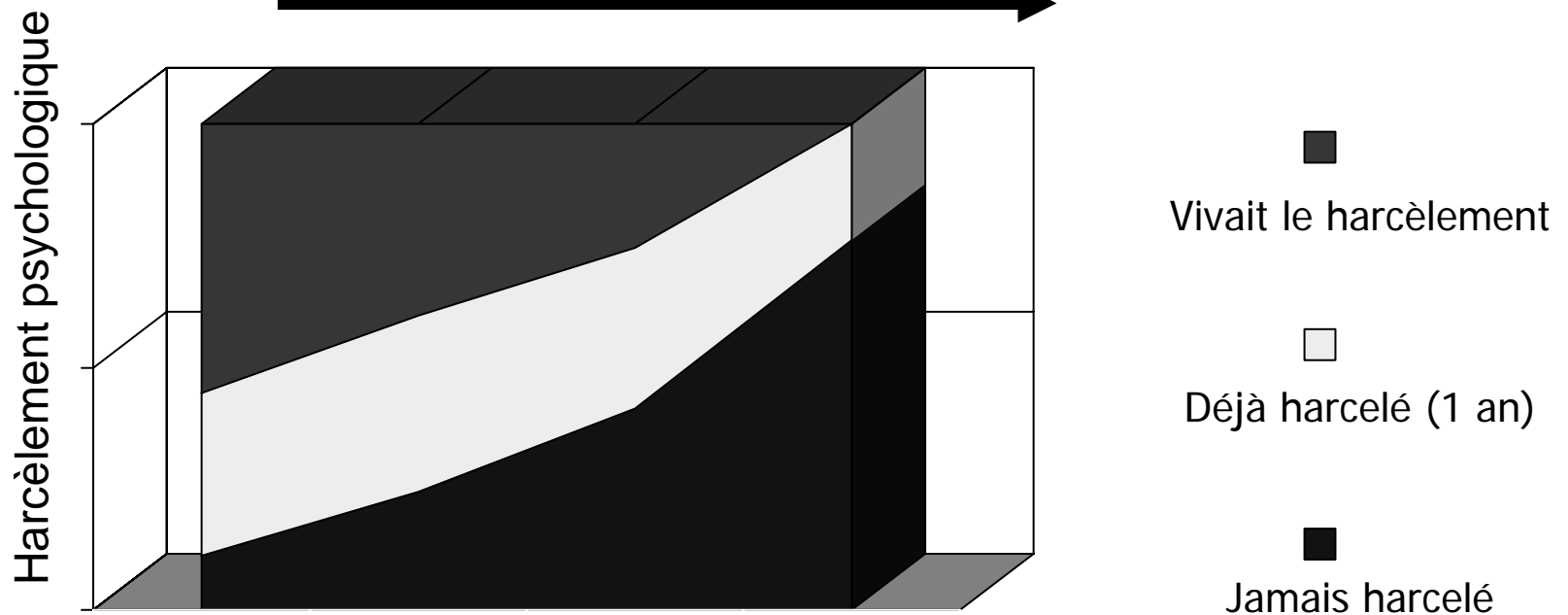
# La supervision et le harcèlement psychologique CSQ





# Le développement des compétences et le HP SPIHQ

Le développement des compétences



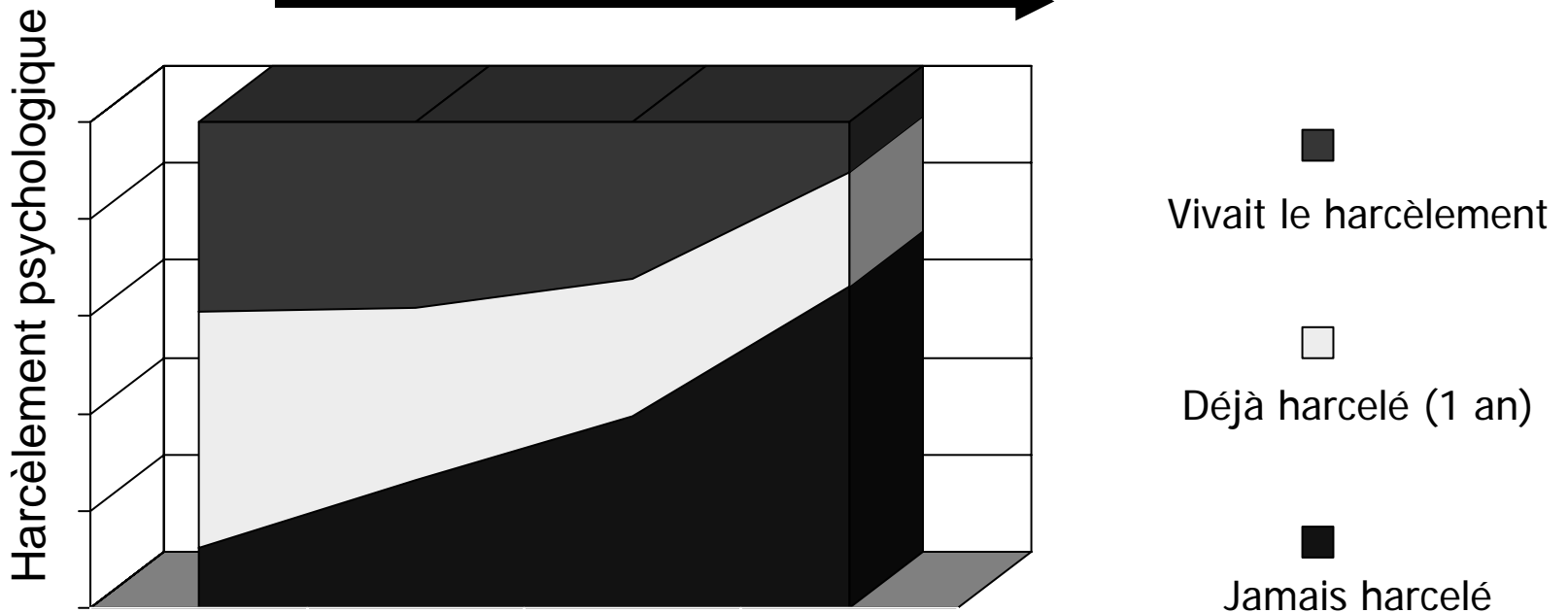
	Faible	Léger	Modéré	Élevé
VH	32,7	34,7	32,7	0
DH	20	32	42	6
JH	6,5	21,3	53,1	19,1

**$r = ,369$  ;  $p < ,01$**



# Le développement des compétences et le HP CSQ

Le développement des compétences



	Faible	Léger	Modéré	Élevé
VH	19,4	36,1	41,7	2,8
DH	23,9	33,7	35,9	6,5
JH	6,2	24,7	50,9	18,2

**$r = ,307$  ;  $p < ,01$**



## D'autres variables organisationnelles

	Corrélation SPIHQ**	Corrélation CSQ**
Charge de travail	-,238	-,201
Contrôle sur le travail	,417	,231
Communication	,371	,326
Cohérence des valeurs	,367	,343

Note. Toutes les corrélations sont significatives au niveau  $p < ,01$ .



# Conclusion

Il faut faire attention :

- Il n'existe pas de solution miracle ou du «blindage» organisationnel.
- Il est primordial de faire de la prévention.



# Conclusion

- Pour prévenir le harcèlement psychologique il est important de :
  - Considérer les dimensions organisationnelles qui sont à la source du harcèlement
  - Ne pas individualiser le conflit.
  - Ne pas croire qu'on est à l'abri du harcèlement
  - Ne pas créer des excuses pour ne pas intervenir
  - Informer et former
  - Intervenir précocement



## Conclusion

- Malheureusement, il se trouve encore des personnes qui cherchent à détourner l'attention en créant tout un arsenal de subterfuges pour nier ou minimiser l'existence du harcèlement psychologique, par exemple : la subjectivité du concept, la définition, les conflits de personnalité, l'hyperconflit, etc.



# Conclusion

- Le déni ou la minimisation du problème nous amène à une position plus vulnérable face à la violence, car si on croit que ce n'est pas du harcèlement, ou qu'on est à l'abri du harcèlement, pourquoi alors adopter des mesures préventives ? Ce qui peut expliquer, au moins partiellement, pourquoi la négation ou la minimisation du harcèlement est un indicateur important de sa présence.



**Merci beaucoup!**

Angelo Soares

[www.er.uqam.ca/nobel/r13566/](http://www.er.uqam.ca/nobel/r13566/)