



**UCL** Université catholique de Louvain

Département des sciences politiques et sociales – Unité SPRI

# **VIOLENCES AU TRAVAIL II : FACTEURS ORGANISATIONNELS POUVANT GENERER DES VIOLENCES PHYSIQUES ET DU HARCÈLEMENT SEXUEL ET MORAL SUR LES LIEUX DE TRAVAIL**

Rapport de recherche quantitative  
Octobre 2005

RECHERCHE EFFECTUÉE PAR  
**BERNARD HACOURT**  
**SÉVERINE DE THOMAZ**

SOUS LA DIRECTION SCIENTIFIQUE DE  
**ADA GARCIA**

**Projet réalisé à l'initiative du  
SPF Emploi, Travail et Concertation sociale  
Direction générale Humanisation du travail  
avec le soutien du Fonds social européen**



## Equipe de recherche

Enquête réalisée par ...

**Bernard HACOURT**, sociologue et anthropologue, UCL

avec la collaboration scientifique de ...

**Ada GARCIA**, Chargée de recherches et d'enseignement, UCL

**Séverine de THOMAZ**, licenciée en psychologie, UCL

Département des sciences politiques et sociales (POLIS/SPRI)

Université catholique de Louvain



En collaboration avec la ...

Faculteit psychologie en pedagogische wetenschappen,

Onderzoeksgroep voor stress, gezondheid en welzijn

Katholieke Universiteit Leuven

**Hans DE WITTE**, professeur, KUL

**Eifi BAILLIEN**, psychologue, KUL

**Inge NEYENS**, psychologue, KUL

*« Vint le moment où la souffrance des autres ne leur suffit plus : il leur en fallut le spectacle. »*

[Amélie Nothomb, *Acide sulfurique*, 2005]

**Projet réalisé à l'initiative du  
SPF Emploi, Travail et Concertation sociale  
Direction générale Humanisation du travail  
avec le soutien du Fonds social européen**

## REMERCIEMENTS

La clôture d'un rapport d'étude est toujours une opportunité pour remercier sincèrement la contribution de ceux et celles qui ont bien voulu consacrer un peu de leur temps afin de fournir les informations et les données nécessaires à mieux cerner un phénomène au travail qui prête encore volontiers, sinon au déni, à une certaine crispation à participer à ce genre d'enquête.

Nous profitons également de cette page pour remercier l'ensemble des acteurs de terrain (conseillers en prévention, personnes de confiance, directeurs en GRH, managers, chercheurs universitaires, ...) qui nous ont fait part de leurs conseils et critiques à propos de la rédaction du questionnaire et de l'enquête statistique. Ils ne sauraient cependant être responsables des nombreuses imperfections de l'enquête.

Par la même occasion, nous voudrions remercier les évaluateurs scientifiques dont les commentaires constructifs ont permis d'améliorer ce rapport de recherche.

Enfin, toute recherche n'est pas le seul fruit des personnes qui signent le présent document. Le projet reçoit tant l'appui logistique qu'administratif sans lesquels il ne pourrait être finalisé. Il bénéficie du soutien de toute une équipe au sein du Centre GSW-CeFeSoc : Geneviève Van Ginderdeuren, Brigitte Nivaille, Virginie Bara et François Sion. Que ces personnes trouvent ici le témoignage de notre gratitude.

## TABLE DES MATIÈRES

1. Introduction	1
2. Contexte théorique	9
3. Méthodologie	37
4. Résultats	50
4.1. RÉSULTATS DESCRIPTIFS - LES FAITS DE VIOLENCE SUR LES LIEUX DE TRAVAIL	53
4.2. RÉSULTATS QUALITATIFS - LOGIQUES DISCURSIVES SUR LA VIOLENCE AU TRAVAIL	70
4.3. RÉSULTATS SPÉCIFIQUES - CONFIGURATIONS ORGANISATIONNELLES ET FACTEURS ORGANISATIONNELS « À RISQUE »	88
4.4. RÉSULTATS GÉNÉRAUX - LE PRINCIPE DE TRANSVERSALITÉ DES VIOLENCES ORGANISATIONNELLES	122
5. Conclusion(s) - Facteurs de risque organisationnels et prévention primaire de la violence au travail	139
6. Bibliographie	147
7. Annexes	149

# 1. INTRODUCTION



Peut-on percer raisonnablement l'opacité d'une organisation de production et de travail (entreprise, institution, association, ...) ? Peut-on davantage appréhender certaines de ses spécificités organisationnelles comme pouvant générer des facteurs « à risque » de violence et de fait, de souffrance ?

Tout chercheur ou chaque équipe en science des organisations sait (ou devrait savoir) que celles-ci sont un objet de connaissance difficile à appréhender en raison de leur opacité particulière. Elles sont aussi un lieu privilégié de dissimulation et de non-dit à côté de leur dimension institutionnelle, de leur droit des sociétés et des organigrammes. Les organisations ont également leur boîte noire où l'on manque de repères et de points d'appui.

Les faits de violence au travail dévoilent la dimension organisationnelle :

- de la peur au travail - peur de perdre son emploi, peur de l'erreur, peur des dangers de certaines productions, ...
- du droit de cuissage et de harcèlement sexuel,
- du contrôle interpersonnel des travailleur(euse)s qui très vite se fait rapport de soumission, de servitude, ...
- des tableaux de bords en surcharge de travail (quantité et qualité) avec pour dégâts collatéraux les troubles psychosomatiques, l'absentéisme récurrent, ...
- etc.

Mais l'organisation sait également se donner à voir. Elle est d'abord un (mi-)lieu de réalisations par rapport aux objectifs et aux attentes officielles des directions, mais aussi des travailleur(euse)s qui peuvent trouver une certaine réalisation personnelle, un certain plaisir à travailler, ... un mieux-être certain.

C'est dans cette perspective de prévention et de lutte contre la violence au travail que cette recherche va privilégier son mode d'entrée à partir d'une problématique très spécifique.

Ce rapport présente les résultats (essentiellement quantitatifs) du second volet de la recherche sur les facteurs de risque organisationnels pouvant générer des faits de violence sur les lieux de travail. Elle se donnait pour objectifs :

1. évaluer empiriquement, à l'aide d'un questionnaire, l'ampleur de la problématique des faits de violence ainsi que les facteurs organisationnels perçus par les travailleurs comme étant un risque pour leur santé mentale ;
2. élaborer des outils de prévention et de gestion à l'encontre des risques organisationnels.

Cette seconde phase de la recherche a permis d'identifier et de diagnostiquer les facteurs organisationnels pouvant générer la violence au travail et de les relier aux pratiques de travail, à l'environnement et au contexte de l'organisation, à

certaines pratiques de gestion des ressources humaines ainsi qu'aux changements organisationnels.

C'est dans cette perspective déontologique que nous présentons les résultats quantitatifs de notre recherche.

La statistique en elle-même, science mathématique de la probabilité, doit suffisamment avertir le lecteur des limites *subjectives* des informations et des données avancées, même si celles-ci ont été méthodologiquement *objectivées*.

### Structuration du présent rapport

Le présent rapport est composé de quatre parties.

La première (Point 2) rappelle le **contexte théorique** du présent rapport en soulignant les définitions des faits de violence au travail et leurs implications méthodologiques. Dans un second point, elle liste les principaux facteurs théoriques de risque organisationnels afin de pouvoir élaborer sa propre grille d'identification et de diagnostic. Enfin, elle présente une modélisation autour de diverses configurations organisationnelles pour affiner les spécificités de la violence au travail.

Après une présentation succincte de la méthodologie (Point 3), le rapport présente les principaux résultats quantitatifs de l'étude réalisée auprès de dix huit organisations (Point 4). Après avoir estimé l'ampleur des faits de violence au sein de ces organisations, nous rappelons les acquis de la recherche qualitative dont la démarche se voulait avant tout exploratoire. Ensuite, nous présentons une identification plausible des facteurs organisationnels par configurations organisationnelles. Enfin, nous amènerons une réflexion sur la transversalité de certaines de ces thématiques.

Enfin, nous exposerons en conclusion (Point 5) les prémisses d'activités et d'outils de prévention des facteurs de risque organisationnels à développer un climat de violence au travail.

Une bibliographie (Point 6) et des annexes (Point 7) viennent compléter ce rapport de recherche.

### Protocole de recherche

Quelle que soit l'organisation considérée (entreprise privée, institution publique, association, etc.), elle est aussi un milieu de travail où les faits de violence et de harcèlement restent *plausibles*. Et de fait, certains facteurs organisationnels vont tendre à générer ou à restreindre le risque de telles situations.

La problématique de la recherche va donc s'articuler autour des propositions générales suivantes :

1. Identifier les facteurs de risque de type organisationnel liés aux phénomènes de violence au travail, et en particulier, à la problématique des faits de harcèlement moral et sexuel, ainsi qu'aux violences physiques.
2. Élaborer un outil d'analyse permettant aux mêmes organisations d'effectuer un *diagnostic* des facteurs de risque de type organisationnel associés aux violences au travail,
3. Proposer des dispositifs permettant d'atténuer les sources de conflits qui peuvent, par ailleurs, générer les violences et ainsi, contribuer au bien être des travailleurs masculins et féminins.

Pour répondre à cette problématique, un protocole méthodologique d'une recherche en deux étapes a été présenté.

En premier, une étude qualitative exploratoire comportant la réalisation de cent vingt entretiens semi - directifs, effectués auprès de personnes habilitées à gérer la problématique de la violence au travail au sein de vingt organisations sélectionnées dans différents secteurs de production de biens et de services.

Dans un second temps, une enquête quantitative sera effectuée par questionnaires distribués auprès d'un échantillon de 2000 travailleurs masculins et féminins des mêmes organisations sélectionnées initialement.



### L'équipe de recherche de l'Université catholique de Louvain

Cette recherche est entreprise à l'initiative de la Direction générale Humanisation du travail du Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale avec le soutien du Fonds social Européen. Elle est réalisée au sein du Département des sciences sociales et politiques (SPRI/ESPO/UCL) de l'Université catholique de Louvain. Le projet bénéficie également de l'accueil et du support du GSW - CeFeSoc [Groupe de sociologie wallonne - Centre Femmes et Société] associé à l'Université. Il est vite apparu intéressant, voire opportun, de faire appel à des regards pluridisciplinaires sur l'objet d'étude retenu. L'équipe de recherche se compose ainsi de trois personnes participant activement à toutes les étapes de l'étude. Elle se compose par ordre alphabétique :

- **Ada Garcia**, chargée d'enseignement et de recherches à l'Université catholique de Louvain et directrice du Centre GSW -CeFeSoc. Outre sa participation à la recherche dans sa globalité, elle en assure la coordination scientifique. Responsable de plusieurs études sur la violence à l'égard des femmes et des enquêtes nationales sur le harcèlement sexuel en 1985 et concernant le harcèlement moral en 2002.
- **Séverine de Thomaz**, licenciée en psychologie, dont les préoccupations de recherche s'inscrivent sur le stress en rapport avec les milieux de travail.
- **Bernard Hacourt**, sociologue et anthropologue, doctorant à l'EHESS (Paris), dont les préoccupations de recherche s'inscrivent à l'interface des études de genre et des cultures du travail et des organisations, et pour qui les violences sociales ont déjà constitué un terrain de recherche.

La recherche bénéficie d'une collaboration scientifique avec l'équipe de psychologie du travail et des entreprises de la *Katholieke Universiteit Leuven* (KUL), spécialisée en gestion du stress, le «*Onderzoeksgroep voor stress, gezondheid en welzijn*», dirigé par le Professeur Hans De Witte. C'est dans ce cadre qu'Elfi Baillien et Inge Neyens, psychologues, apportent leurs compétences.

## Involution d'une problématique des violences au travail

Il ne s'agit pas ici de refaire l'évolution d'une problématique entre la publication du livre de Marie-France Hirigoyen [1998] et la reconnaissance du délit de harcèlement moral par la loi du 11 juin 2002. Nous voudrions juste évoquer quelques points de son involution<sup>1</sup> qui doivent nous interpeller pour toute recherche qui se donne aussi un but d'action publique.

### 1. L'unicité de la définition

Proposer une définition "au plus juste" concerne également le contenu et le sens que nous donnons à la souffrance, au corps et à la violence au travail.

En Belgique, nous avons pris l'habitude de définir la violence, le harcèlement moral ou sexuel en vertu de la loi du 11 juin 2002, à savoir :

- 1° **Violence au travail** : chaque situation de fait où un travailleur est persécuté, menacé ou agressé psychiquement ou physiquement lors de l'exécution du travail ;
- 2° **Harcèlement moral au travail** : les conduites abusives et répétées de toute origine, externe ou interne à l'entreprise ou l'institution, qui se manifeste 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 ;
- 3° **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.

Il n'en reste pas moins que la frontière entre le normal, le pathologique et le délit est parfois ténue. En témoigne l'emploi d'une terminologie variée issue de la littérature scientifique pour parler de la violence au travail : « violence » [Chappell et Di Martino, 1998], « agression » [Neuman et Baron, 1998], « anomie » [Le Goff, 2003], « harcèlement » [Soares, 2002 ; Hirigoyen, 2001], « incivilités » [Anderson et Pearson, 1999], « déviance » [Robinson et Bennet, 1995], « mobbing » [Leymann, 1996], « bullying » [Bray, 2001 ; Adams, 1997 ; Smith, 1997].

---

<sup>1</sup> Par involution, nous entendons un « développement inverse de l'évolution », notamment, le « passage de l'hétérogène à l'homogène. » [Petit Robert].

## 2. L'appréhension multi-disciplinaire

Nous parlons volontiers d'une perception de la violence au travail et de son traitement social, ou, pour être plus précis, de son traitement à travers le droit. Cette perspective, qui semble plutôt raisonnable, ne résout cependant pas tous les problèmes dans l'appréhension des faits de violence au travail. On comprend que des actes de violence soient plus faciles à identifier, mais alors, comment traiter des situations de violence ?

La violence au travail a longtemps été limitée à la seule amélioration des conditions de travail et l'approche se voulait essentiellement ergonomique et médicale relevant de la santé publique. La dynamique reprend avec la violence à l'égard des femmes, où d'affaire privée elle devient une question publique. Sous l'impulsion de la recherche féministe, la violence au travail à l'égard des femmes, entendue au départ comme violence physique devient violence sexuelle. Ainsi assiste-t-on à une redéfinition d'un problème de société dans le langage de la santé avec l'introduction de la notion de « rapport sociaux de sexe ».

Plus récemment, une autre catégorie est entrée dans le champ de la santé sur les lieux de travail. Celle pour laquelle nous travaillons aujourd'hui, à savoir, la « souffrance psychique » de ce côté-ci de l'Atlantique, et de « souffrance sociale », de l'autre<sup>2</sup>. Sur les lieux du travail, elle s'est traduite par le terme de « harcèlement moral » qui dorénavant dépasse le seul champ de la santé pour concerner les sphères du droit, du social et du politique. Un fait inusité est pourtant passé lors de la publication de la loi de 2002 : d'une affaire anecdotique de quelques cas isolés tels qu'on a voulu nous faire croire - et que certains poursuivent à vouloir faire croire -, on assiste à la mise en œuvre progressive d'une politique sociale sur les lieux du travail. Ce seul déplacement de la perception de ces faits au travail correspond à sa reconnaissance comme violence, à l'identification de la responsabilité et au dépassement de la problématisation de la clinique médicale vers l'espace public.

---

<sup>2</sup> H. Marks, *La médecine des preuves*, Les Empêcheurs de penser en rond / Synthélabo, 2000.

Si certaines disciplines sont au premier plan de ce travail de traduction<sup>3</sup>, il importe, non plus seulement d'appréhender, mais aussi de comprendre la violence au travail dans une approche multi-disciplinaire. C'est la raison pour laquelle, nous prendrons appui aussi bien sur les théories et les travaux concevant d'abord l'« individu dans l'organisation » [les ouvrages dans la lignée de l'école des relations humaines d'Elton Mayo, des approches psychosociologiques des besoins, de la motivation, du leadership, mais aussi de la psychodynamique du travail, ...] que les études centrées sur l'organisation et son fonctionnement [la référence porte aussi bien aux sociologies de l'organisation sur l'analyse stratégique - Michel Crozier et Erhard Friedberg -, de l'identité et de la culture - Renaud Sainsaulieu -, du pouvoir, du contrôle et de la participation - Amitai Etzioni - que pour les approches managériales - Henri Mintzberg - et conventionnalistes en économie - Laurent Thévenot et Luc Boltanski].

---

<sup>3</sup> J.-P. Le Goff, De ce que certains auteurs dénoncent comme une « psychologisation du travail », « Que veut dire le harcèlement moral ? », Le Débat, n° 124, mars-avril 2003.

## 2. CONTEXTE THÉORIQUE



Dans cette partie, nous présentons tout d'abord les enjeux d'une définition de la violence au travail, puis nous délimiterons progressivement l'orientation prise vers une enquête de victimation. La partie suivante concerne les domaines thématiques se focalisant sur les facteurs organisationnels « à risque » qui nous serviront de fil conducteur à la recherche.

## 2.1. CONSIDÉRATIONS SUR LES PROBLÈMES DE DÉFINITIONS À L'ÉGARD DES FAITS DE VIOLENCE AU TRAVAIL

### 2.1.1. Définitions et délimitations préalables

Au regard des énoncés de faits assimilés à la violence sur les lieux de travail, la liste des phénomènes paraît illimitée. Nous nous accordons tous, ou presque, pour considérer certains faits comme violents, notamment certaines manifestations de la force physique. En un sens, il n'y a rien de plus évident que la violence, mot qui nous vient du latin *violentia* soulignant le caractère brutal et l'emploi de la puissance ... *homo homini lupus*.

En revanche, d'autres formes de violence sur les lieux de travail sont plus ou moins reconnues selon les normes admises au sein des organisations. La sensibilité à la violence est alors très variable. A commencer par les définitions.



Dans cette étude, nous abordons la problématique des faits de violence au travail par la notion de **VIOLENCE ORGANISATIONNELLE**, à savoir :

*« Il y a violence organisationnelle quand une ou des personnes oeuvrant pour une organisation ou ayant un lien contractuel de travail ou de service avec elle, par des octrois ou des menaces, portent atteinte, de manière intentionnelle à l'intégrité ou à la sécurité physique ou psychologique d'un ou plusieurs autres individus, oeuvrant pour la même organisation. »*

[Arousseau et Landry, 1998]

Appréhender et comprendre les faits de violence au travail par l'angle de la violence organisationnelle, signifie aussi ne pas limiter ces seuls faits à ceux mis en évidence par les études sur le *mobbing*.

Encadré 2.1. : *Typologie des violences au travail adaptée de Neuman et Baron, 1997, p.40*

VIOLENCE ORGANISATIONNELLE		
Violences physiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>● l'homicide [Neuman et Baron, 1996, 1998 ; Jauvin, Dompierre et Vezina, 1999 ; Mayhew, 2002]</li> <li>● la séquestration ou attaques à main armée [Neuman et Baron, 1997]</li> </ul>	
Violences psychologiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>● la violence verbale « la violence verbale est une forme extrême des conflits interpersonnels au travail » [Vartia, 1996]</li> <li>● le <i>bullying</i><sup>4</sup> « des comportements offensants, toujours imprévisibles, irrationnels et injustes par lesquels une ou plusieurs personnes, souvent des gestionnaires, visent à rabaisser, de façon persistante un ou plusieurs salariés par des moyens malveillants et humiliants » [Chappell et Di Martino, 2000] Le <i>bullying</i> implique une relation de pouvoir, soit formel (l'agresseur est un supérieur hiérarchique), soit informel (la victime a des compétences moindres) [Cowie, Naylor, Rivers et Pereira, 2002].</li> </ul>	<p><u>Agression verbale et gestuelle</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- railleries</li> <li>- insultes</li> <li>- menaces</li> <li>- paroles et/ou gestes obscènes</li> </ul> <p><u>Comportements d'intimidation ou <i>bullying behaviors</i> :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- menace à l'encontre du statut professionnel (humiliation publique, minimisation de l'opinion, accusation quant au peu d'effort, ...)</li> <li>- menace contre la personne même (insultes, injures, intimidation, dénigrer par rapport à l'âge, ...)</li> <li>- isolement (accès à des opportunités, rétention d'informations, isolement physique et/ou social, ...)</li> <li>- pression sur la charge de travail (délais difficiles, pression temporelle, interruptions inutiles, ...)</li> <li>- stratégies de déstabilisation (refus d'accorder tout crédit, déni de responsabilités, rappel de bévues, ...)</li> <li>- rumeurs calomnies, diffamations, ...</li> </ul> <p>[Rayner et Hoel, 1997]</p>

<sup>4</sup> Pour rappel, certains auteur(e)s ont tendance à rapprocher les notions de *bullying* et de *mobbing* [Leymann, 1996]. D'autres, à l'inverse, gardent une distance entre les deux termes en fonction du nombre d'agresseurs. Le *bullying* est perpétré par une personne sur une autre et le *mobbing* est une pression exercée par un groupe de travailleur(e)s à l'encontre de l'un de ses membres. Dans cette situation, les auteur(e)s en question parlent d'ailleurs de persécution collective. Les deux termes sont usités en anglais : l'un, *to bully*, signifie « persécuter, tyranniser, brutaliser », l'autre, *to mob*, signifie « assiéger, assaillir ».

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>harcèlement psychologique au travail (HPT) ou <i>mobbing</i></b><sup>5</sup> « enchaînement sur une assez longue période, de propos et d'agissements hostiles exprimés ou manifestés par une ou plusieurs envers une autre, agissements qui pris isolément, pourraient sembler anodins, mais dont la répétition constante a des effets <i>pernicieux</i> » [Leymann, 1996] Forme de persécution psychologique unilatérale avec pour objectif d'isoler et/ou d'exclure le ou les travailleur(euse)s, avec pour conséquence l'atteinte à la dignité et à l'intégrité de la personne en souffrance. [Hirigoyen, 1998]</li> <li>• <b>stalking ou <i>stalking</i></b><sup>6</sup> Harcèlement obsessionnel consistant à surveiller de façon persistante, malveillante et sans son consentement un(e) travailleur(euse).</li> </ul>	<p><u>Comportements de <i>mobbing</i> :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- empêcher le travailleur(euse)s de parler</li> <li>- isoler la victime</li> <li>- déconsidérer la victime auprès des collègues</li> <li>- discréditer le travailleur(euse)s dans son travail</li> <li>- compromettre la santé de la victime</li> </ul> <p>[Leymann, 1996]</p> <p><u>Comportements obsessionnels :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- actes de contrôle du rendement et de la qualité au travail</li> <li>- communication non désirée et inappropriée à des fins de surveillance constante</li> <li>- caméras de surveillance</li> <li>- restauration rapide</li> </ul>
<p><b>Harcèlement sexuel</b></p>	<p>« Répétition d'actes physiques, verbaux ou non verbaux, importuns, à connotation sexuelle et affectant directement la liberté ainsi que la dignité de la femme et de l'homme au travail » [Chappell et Di Martino, 2000]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>harcèlement de genre</b> Se compose de remarques sexuelles, de commentaires et de comportements désobligeants mais formulés de manière imprécise sur le genre ou rapports sociaux entre les sexes au travail.</li> <li>• <b>harcèlement sexualisé</b> Se définit par un comportement séducteur et/ou des menaces sexuelles telle une pression afin d'obtenir un rapport sexuel. [Dekker et Barling, 1998]</li> </ul>	<p><u>Formes verbales de harcèlement sexuel :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- blagues à connotation sexuelles</li> <li>- remarques sur le corps, les vêtements ou la vie sexuelle du travailleur</li> </ul> <p><u>Formes non verbales de harcèlement sexuel :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- dévisager</li> <li>- siffler</li> </ul> <p><u>Formes physiques de harcèlement sexuel :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- attouchements</li> <li>- baisers/étreintes forcées</li> <li>- viol</li> </ul>

<sup>5</sup> Ibidem.

<sup>6</sup> Le terme anglais *to stalk* signifie « traquer, filer ».



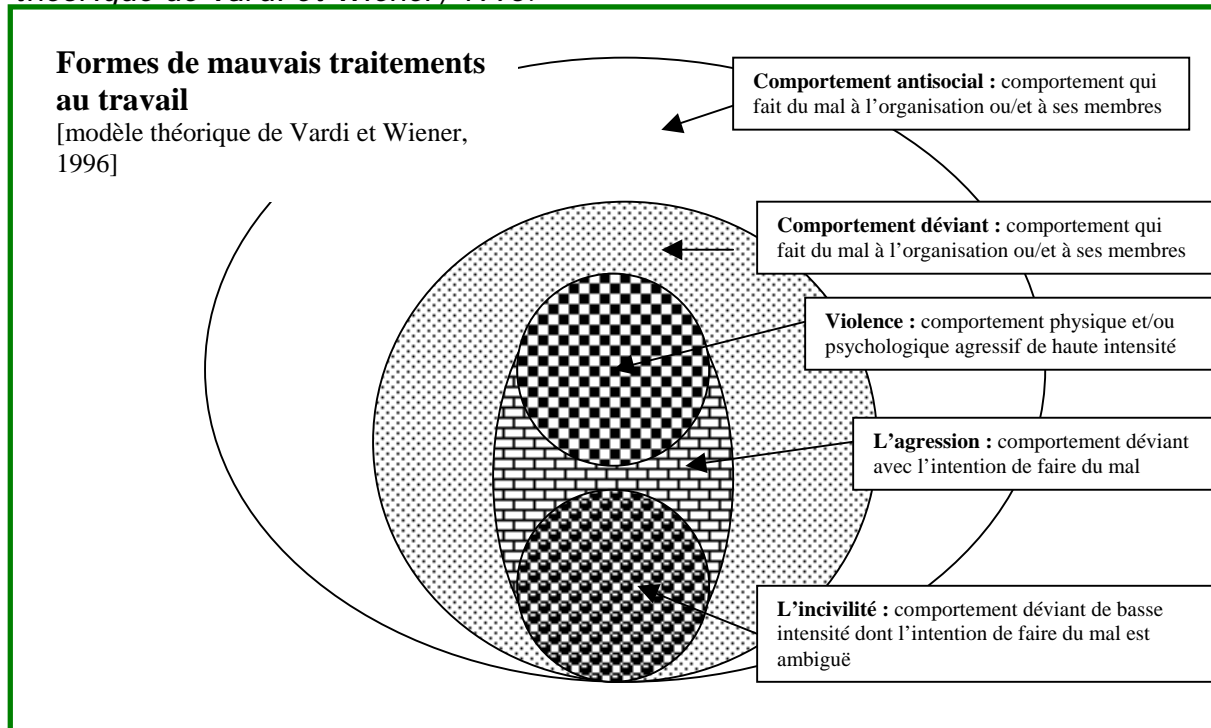
<p>Comportements organisationnels déviants</p>	<p>« <i>any intentional action by members of organizations that defies and violates shared organizational norms and expectations, and/or core societal values, mores and standards of proper conduct</i> » [Vardi et Wiener, 1996]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>comportements négatifs</b> Comportements déviants à l'encontre d'une personne.</li> <li>• <b>comportements dysfonctionnels</b> Comportements déviants à l'encontre du travail.</li> </ul>	<p><u>Organizational misbehavior (OMB)</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- prévenir trop tard pour des réunions</li> <li>- retarder le travail de certains</li> <li>- négliger le bien-être des travailleur(euse)s</li> <li>- oublier de transmettre des informations</li> <li>- ne pas dénier de fausses rumeurs</li> <li>- ne pas défendre une victime</li> <li>- ne pas prévenir un(e) travailleur(euse)</li> </ul>
<p>Incivilités</p>	<p>« <i>se traduisent par l'absence de respect envers autrui ou envers les règles de l'organisation, et sont habituellement grossiers et discourtois</i> » [Gustave-Nicolas Fischer, 2003, p. 133]</p>	<p><u>Comportements inciviques au travail</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- manque de politesse</li> <li>- expressions d'impatience et de non-respect (parler à très haute voix, ne pas respecter les horaires de réunion, etc.)</li> </ul>

Même si actuellement les chercheurs ne sont pas unanimes quant aux définitions et aux conceptualisations des faits de violence au travail, nous privilégions l'aspect « macroscopique » qui intègre, tel le modèle de Vardi et Wiener (1996), « *any intentional action by members of organizations that defies and violates shared organizational norms and expectations, and/or core societal values, mores and standards of proper conduct.* » (p. 153).

Les implications d'une telle définition sont multiples. Premièrement, pour parler de violence au travail, il n'est pas nécessaire qu'il y ait violation à la fois des normes organisationnelles et des normes sociétales ; la transgression des unes ou des autres suffit. Deuxièmement, une violation de valeur ne constitue pas nécessairement un comportement négatif ou dysfonctionnel. Il est considéré comme tel par les travailleur(euse)s qui soutiennent la valeur en cause et peut ne pas être répréhensible aux yeux d'autres. Troisièmement, les conséquences des faits de violence au travail sont évaluées selon leur degré de constructivité pour l'organisation. Violenter des valeurs sociétales ou organisationnelles peut se révéler être contre-productif ou constructif pour l'organisation, selon les cas. Cependant, lorsqu'un comportement viole les deux types de normes à la fois, il s'avère toujours destructif (tel le harcèlement).

Ainsi, le modèle de Vardi et Wiener (1996) appréhende les faits de violence au travail par l'angle des « comportements organisationnels ». Le schéma ci-dessous en visualise les différents niveaux.

Encadré 2.2 : *Formes de mauvais traitements au travail adaptées du modèle théorique de Vardi et Wiener, 1996.*



### 2.1.2. Opérationnaliser la violence organisationnelle

Les définitions de la violence au travail diffèrent selon les auteur(e)s quant aux faits étudiés (harcèlement moral, sexuel, ...), aux indices à inclure dans la définition, aux différences de statut entre les personnes impliquées, etc.

Les travaux de H. Leymann sur le mobbing ont donné lieu à une vague de publications d'ouvrages abordant la violence au travail par le biais du harcèlement moral. Aussi, les définitions des faits de violence au travail ont-elles été abordées en fixant précisément des actes et en précisant les notions de fréquence et de durée avec des données concrètes.

Par exemple, la définition de H. Leymann concernant le *mobbing* « désigne des actes de communication négative (commis par un ou plusieurs individus) qui sont dirigés contre une personne, qui se répètent fréquemment et sur une période assez longue et qui caractérisent les relations entre les auteurs et leurs victimes » (H. Leymann, 1993, p.21). Et l'auteur de préciser : « il y a *mobbing* lorsqu'un ou plusieurs des 45 actes de *mobbing* décrits précisément se répètent pendant plus de six mois au rythme d'une fois par semaine au minimum » (ibidem, p.272).

Or ces actes de violence, mais également les données relatives à la durée et à la fréquence, ont fait l'objet de critiques dans diverses publications scientifiques. Ainsi, la procédure méthodologique de H. Leymann a fait la critique à partir des résultats des travaux de K. Niedl (1995). Pour ce dernier, H. Leymann tient compte uniquement des « états de faits objectifs », sans prendre en considération les « interprétations subjectives » du travailleur s'estimant victime de harcèlement moral.

La définition de K. Niedl souligne à juste titre la perception subjective des actes : « Par *mobbing* sur le lieu de travail, on entend les actes d'un groupe ou d'un individu qu'une autre personne estime dirigés contre elle et auxquels elle attribue un caractère hostile, humiliant ou intimidant. Ces actes doivent se répéter fréquemment sur une période assez longue. La personne concernée doit par ailleurs se sentir incapable de se défendre ou d'échapper à cette situation pour des raisons sociales, économiques, physiques ou psychiques. » (K. Niedl, 1995, p.21).



Il importe donc que la définition corresponde au cadre théorique et aux opérationnalisations en question. Pour cette raison, nous avons opté pour **L'ENQUÊTE DE VICTIMATION**<sup>7</sup>, à savoir, nous avons demandé directement à tous les travailleur(euse)s interrogé(e)s s'ils estimaient être « victimes » de harcèlement moral, de harcèlement sexuel, et plus généralement, de violence au travail.

En répondant directement aux questions ci-dessous, il nous a été ainsi possible de faire la comparaison entre les déclarations spontanées et les cas répondant à l'un des actes du LIPT (Zapf et al., 1996) et/ou du NAQ-R (Einarsen et Raknes, 1997)

- Pour pouvoir parler de '*harcèlement*', un(e) travailleur(euse) doit être maltraité(e) de manière *répétitive* et cela pendant une *longue période* sur le lieu de travail. Les comportements négatifs suivants constituent des exemples possibles : entraver la communication (crier et faire du tapage, refuser l'accès à la communication...), dégrader les relations sociales au travail (par exemple, se taire ou s'en aller quand cette personne entre, ...), ternir la réputation personnelle de quelqu'un (répandre des ragots sur quelqu'un, le ridiculiser en public, ... ) rendre l'exécution du travail difficile (par exemple donner trop ou pas assez de travail, inventer des fautes professionnelles...), porter préjudice à la santé (faire exécuter des tâches dangereuses). Par ce type de comportement, la personne harcelée se retrouve dans *une position de faiblesse* et peut se défendre de plus en plus difficilement. Nous ne parlons PAS de '*harcèlement*' lorsqu'il s'agit d'un événement isolé ou lorsque deux personnes en situation équitable règlent entre elles un conflit. Prenant en considération cette proposition, pouvez-vous estimer avoir été harcelé(e) moralement ces six derniers mois ...
- Nous définissons le *harcèlement sexuel* au travail comme des mots, gestes ou attouchements de nature sexuelle (ou avec une connotation sexuelle) dont l'auteur(e) sait ou devrait savoir qu'ils sont ressentis comme désagréables ou humiliants par la personne victime. Prenant en considération cette définition, pouvez-vous estimer avoir été victime de harcèlement sexuel au travail durant les six derniers mois ...

---

<sup>7</sup> L'expression est usitée officiellement par les centres français de recherches en criminologie (CESDIP, IHESI, ...) et semble plus adéquat que le terme de « victimisation », simple transposition littérale de *victimization* (de *l'américain english*) ou de *victimisation* (du *british english*). L'expression vise à souligner la dimension subjective de la personne « s'estimant » elle-même victime de tel ou tel méfait. Aussi, le néologisme français bénéficie également de la caution de Balzac qui recourt à "victimer" dans *Le Père Goriot* » Laurent MUCCHIELLI et Philippe ROBERT, *Crime et sécurité. L'Etat des savoirs*, éditions La Découverte, 2002.

- Nous définissons la *violence au travail* comme étant une situation de fait où un travailleur est persécuté, menacé ou agressé psychiquement ou physiquement lors de l'exécution de son travail. Il n'est pas nécessaire que cet incident arrive plusieurs fois. Prenant en considération cette définition, pouvez-vous estimer avoir été victime de violence au travail durant les six derniers mois ...

Cet angle d'approche rejoint l'enquête européenne réalisée régulièrement sur les conditions de travail (P. Paoli et D. Merllié, 2001). Celle-ci ne pose qu'une seule question directement en rapport avec le harcèlement moral : les travailleur(euse)s interrogé(e)s se sont-ils/elles senti(e)s « intimidé(e)s » au cours des dix derniers mois ?

Neuf pour cent ont répondu par l'affirmative.

## 2.2. IDENTIFICATION DES FAITS DE VIOLENCE AU TRAVAIL AU NIVEAU ORGANISATIONNEL

Il existe un certain nombre d'études pour appréhender les faits de violence au travail au niveau organisationnel<sup>8</sup>. Elles soulignent ainsi un ensemble de facteurs organisationnels à risque mais leur identification reste diffuse sinon contradictoire entre les différents travaux de recherche. Plusieurs auteur(e)s ont déjà présenté des synthèses visant une identification plus fine de ces facteurs.

Pour notre part, nous les avons d'abord listé à partir de différents textes théoriques mais aussi de l'enquête nationale (2002). Enfin, dans un second temps, nous les avons classé d'une façon à interpeller les réalités des milieux sociaux du travail. Ce classement ou catégorisation est en quelque sorte la grille de gestion des données quantitatives de cette recherche. Nous l'exposerons dans un second temps.

### 2.2.1. Approche générale de la variable « risque organisationnel »

De nombreuses études sur la violence au travail ont très tôt mis en évidence l'importance du « risque organisationnel » et sa nécessaire prise en considération pour optimiser la prévention au sein des organisations.

*« On commence à s'apercevoir que la violence au travail n'est pas seulement un problème épisodique et individuel, mais aussi un phénomène structurel, ancré dans un contexte social, économique et culturel. »*

[Chappell & Di Martino, 1998, publication du Bureau International du Travail - BIT/ILO, disponible en ligne à l'adresse suivante, <http://www.ilo.org> ]

Au regard des textes majeurs sur la violence au travail, il n'existe pas une liste complète des facteurs de risque organisationnels. Cependant, disséminées dans les différents textes, on peut trouver différentes modalités de cette variable organisationnelle. Le tableau ci-après permet de donner une perspective très succincte d'une plausible identification des facteurs organisationnels théoriques « à risque ».

---

<sup>8</sup> A ce sujet, on peut consulter sur Internet le texte de Nathalie Jauvin et al. (1999) Recension de la littérature sur la violence au travail.  
<http://www.cchvdr.gc.ca/Recherche/Rapports/RecensionViolence-Trav.pdf>

Tableau 2.2.

FACTEURS THEORIQUES DE RISQUE ORGANISATIONNELS	
Heinz LEYMANN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>L'organisation du travail</u> Une tâche caractérisée par la combinaison d'une surcharge quantitative (trop volumineuse pour les travailleur(euse)s) et d'un déficit qualitatif (obligation d'effectuer des tâches répétitives et ennuyeuses).</li> <li>• <u>La conception des tâches</u> Le « <i>mobbing</i> de l'ennui ».</li> <li>• <u>L'animation et la direction des exécutants</u> L'incompréhension et l'inertie du management et de l'encadrement.</li> </ul>
Marie-France HIRIGOYEN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Le style de direction</u> Abus de pouvoir + manipulation perverse (à distinguer du stress, de la maltraitance managériale ou comportement tyrannique et des contraintes professionnelles).</li> <li>• <u>Contexte de travail soumis au stress</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ minimum de temps morts (rythmes de travail fixés, pauses restreintes, ...)</li> <li>○ polyvalence des travailleur(euse)s</li> <li>○ mauvaise définition des rôles</li> <li>○ climat organisationnel instable</li> <li>○ absence de concertation sur la prise de décision organisationnelle</li> </ul> </li> <li>• <u>Le formatage</u> Soumission des travailleur(euse)s à la culture, aux valeurs et aux normes de l'organisation.</li> <li>• <u>Le manque de reconnaissance</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Atteinte à l'identité professionnelle (dénier des difficultés rencontrées par les travailleur(euse)s, ...)</li> <li>○ Climat pathogène (soumission des travailleur(euse)s)</li> <li>○ Entreprises perverses (directeur général lui-même pervers, politiques de « dégraissage », ...)</li> </ul> </li> </ul>
Christophe DEJOURS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Mécanismes de domination en management</u> Une « brutalisation » des méthodes de gestion</li> <li>• <u>L'expérience de l'injustice</u> La « banalisation » du mal-être au travail</li> <li>• <u>La crainte de l'incompétence</u> Obligation de transgresser les consignes et les procédures pour atteindre les objectifs</li> <li>• <u>La contrainte à mal travailler</u> Collègues mettant des bâtons dans les roues, mauvais climat social de travail du « chacun pour soi », rétention d'informations, ...</li> <li>• <u>Le manque de reconnaissance</u> Absence d'une dynamique de « réalisation de soi »</li> </ul>

<p>Helge HOEL &amp; Denise SALIN</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>La nature changeante du travail</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Changements organisationnels et technologiques influant restructurations et <i>downsizing</i> avec pour corollaire à l'égard des travailleur(euse)s une augmentation de la charge de travail (accroissement des heures de travail) et un climat d'incertitude professionnelle (recours aux contrats de travail temporaires et aux temps partiels).</li> <li>○ Pratiques managériales plus autocratiques.</li> <li>○ Développement de la compétitivité avec un risque de conflits interpersonnels.</li> <li>○ Une focalisation sur les exigences des clients.</li> </ul> </li> <li>• <u>L'organisation du travail</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Le conflit de rôle.</li> <li>○ Environnement avec de fortes pressions et un faible contrôle des travailleur(euse)s.</li> <li>○ Travail en équipe.</li> <li>○ Faible développement personnel.</li> </ul> </li> <li>• <u>Culture et climat organisationnels</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Institutionnalisation de comportements proche du harcèlement moral.</li> <li>○ Conformisme à une culture de groupe homogène.</li> <li>○ Plaisanteries humiliantes, humour douteux, etc.</li> </ul> </li> <li>• <u>Le leadership</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Manque d'engagement des travailleur(euse)s dans le processus de prise de décision.</li> <li>○ L'autocratie.</li> <li>○ Le laxisme.</li> </ul> </li> </ul>
<p>Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (Dublin)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Leadership et direction</u></li> <li>• <u>Changement organisationnel</u></li> <li>• <u>Culture et climat</u></li> <li>• <u>Stress</u></li> <li>• <u>Complexité du travail et contrôle</u></li> <li>• <u>Conflit et ambiguïté des rôles de travail</u></li> </ul>

• **ÉLÉMENTS ORGANISATIONNELS PERTINENTS À PRÉVENIR LES FAITS DE VIOLENCE SUR LES LIEUX DE TRAVAIL : ENQUÊTE NATIONALE (2002)**

Pour l'enquête nationale, les données quantitatives ont été recueillies par une enquête téléphonique réalisée auprès d'un échantillon représentatif de la population belge d'âge actif (n=1341). Les entretiens étaient guidés par un questionnaire, dont les premières parties portaient sur des informations personnelles (âge, sexe, formation, ...), sur la situation de leur travail (les relations avec la hiérarchie, avec les collègues, les tâches et l'organisation de leur travail, ...), sur l'état de santé (congés pour maladie, nombre de consultations médicales, ...), etc. Il était par ailleurs demandé explicitement à toutes les personnes interrogées si elles estimaient être victimes d'agissements de violences physiques, de harcèlement sexuel et de harcèlement moral. Sur ce dernier point, l'étude reprenait les critères de la définition de Leymann [H. Leymann, 1996] et reposait sur le LIPT (*Leymann Inventory of Psychological Terorization*).

Enfin, il était proposé aux personnes ayant déclaré être ou avoir été victimes de harcèlement (n=390) de participer à un entretien plus approfondi en face-à-face afin de développer des informations qualitatives pour l'étude. Cette seconde partie s'est effectuée en collaboration avec le centre LUCAS de la *Katholieke Universiteit Leuven* (KUL).



**Encadré 2.3 : Objectifs majeurs de l'enquête nationale**

- ✚ Les définitions et l'ampleur des différentes formes de violence en milieu de travail.
- ✚ La nature des relations interpersonnelles entre agresseurs et victimes, en mettant tout particulièrement en évidence la notion de processus.
- ✚ Les facteurs pouvant être associés à un contexte.
- ✚ Les effets pathologiques de la violence sur les travailleurs masculins et féminins.
- ✚ Les stratégies de coping adoptées par les victimes.

Tableau 2.3  
Ampleur estimée des violences au travail

harcèlement moral (13 items)		harcèlement sexuel (8 items)		violences physiques (3 items)	
« se sentir victime d'au moins un comportement hostile la plupart du temps ou toujours »		« se sentir victime d'au moins un comportement hostile »		« se sentir victime d'au moins un comportement hostile »	
n	%	n	%	n	%
154	11,5	107	8,0	47	3,5

En deçà de ces résultats majeurs, l'étude quantitative de la recherche a développé plusieurs informations complémentaires sur la *dimension organisationnelle* du harcèlement moral au travail, notamment, en ce qui concerne les secteurs/branches d'activités, mais aussi, quant à la taille des organisations en question.

Tout d'abord, davantage de personnes se sont déclarées victimes de harcèlement moral dans le secteur public (17 %) que dans le secteur privé (9 %). L'administration publique étant la branche d'activité présentant le pourcentage le plus élevé de victimes (23 %), suivie par l'enseignement (15 %), les banques et assurances (15 %), puis le secteur des transports (12,5 %).

« Les travailleurs du secteur public ont presque deux fois plus de chances que les travailleurs du secteur privé d'être exposés à cette problématique » [A. Garcia et C. Hue : 153]

Ensuite, la taille des organisations n'est pas sans effets sur l'ampleur des faits de harcèlement moral. Les proportions de victimes croissent en même temps que grandit la taille des organisations : 8 % dans celles occupant moins de 50 travailleurs, 15 % si leur nombre se situe entre 50 et 500 et 18 % dans les organisations de plus de 500 travailleurs.

« Les personnes occupées dans une entreprise ou une administration de plus de 500 personnes ont presque deux fois plus de chances que celles qui travaillent dans une organisation de moins de 50 personnes de se déclarer victimes de harcèlement moral » [A. Garcia et C. Hue : 153]

Enfin, l'étude qualitative a permis de mettre en évidence cinq dimensions organisationnelles pouvant contribuer d'une manière ou d'une autre à la dégradation du climat de travail.

Tableau 2.4 : *Facteurs de risque organisationnels*

<b>FACTEURS DE RISQUE ORGANISATIONNELS</b> (Typologie des représentations de la victime quant aux facteurs liés à la situation de travail ayant contribué au harcèlement)	% des témoignages citant l'un des facteurs
Problème lié à la gestion du personnel ...	84 %
Problème lié à l'organisation du travail ...	40 %
Contexte de changement organisationnel ...	30 %
Contexte de stress professionnel, de pressions au rendement ...	21 %
Problème lié au climat de travail ...	19 %
Inégalités de rémunération, enjeux financiers personnels ...	9 %
Contexte de travail politisé ...	7 %
Environnement de travail inconfortable ...	6 %
Rapidité de l'évolution technologique ...	3 %
<i>Total des témoignages citant au moins l'un des facteurs liés à la situation de travail</i>	92 %

- **Problématiques liées à la gestion du personnel**

Ce type de problèmes est cité majoritairement (84 %) comme cause de harcèlement tant par les hommes que par les femmes. Ils estiment que la manière dont est dirigée leur entreprise ou leur institution est un élément important dans le processus de violence au travail auquel ils ont été confrontés. De nombreuses personnes estiment que leur supérieur hiérarchique en est responsable car soit il a laissé la situation de harcèlement se dégrader, soit il a proposé une solution insatisfaisante pour la victime.

- **Dysfonctionnements relevant de l'organisation du travail**

Des problèmes relatifs à la distribution des tâches, aux difficultés de communication, à la pénurie ou à l'excès de personnel ainsi qu'aux failles dans la procédure d'évaluation du travail ou dans les procédures appliquées pour le recrutement ont été identifiés tant par les hommes que par les femmes (40 %) comme constituant une deuxième catégorie de circonstances susceptibles de favoriser l'émergence de situations de harcèlement.

- **Le contexte de changement organisationnel**

Les fusions ou les scissions d'entreprises, les restructurations ou encore les changements de supérieur hiérarchique sont des événements qui apparaissent, tant pour les hommes que pour les femmes (30 %), comme une troisième catégorie de circonstances favorisant le développement du harcèlement.

- **Le stress professionnel et le climat de travail**

Le climat de compétitivité et la pression au rendement sont rapportés par un cinquième des personnes interviewées comme quatrième type de circonstances susceptibles d'être à l'origine d'un processus de harcèlement au travail. Les hommes sont ici plus nombreux à s'en plaindre que les femmes.

- **Les inégalités de rémunération et le contexte de travail politisé**

Les enjeux financiers et la politisation de certains milieux professionnels sont d'autres situations mentionnées comme autres circonstances susceptibles de favoriser la survenance d'un processus de harcèlement au travail. Les hommes (16 %) se plaignent significativement plus que les femmes (7 %) des inégalités de rémunération.

### 2.2.2. *Détail des composantes de la variable « risque organisationnel »*

Nous détaillons ici les risques organisationnels ou variables concernant les conditions de travail dans leurs modalités, telles qu'elles sont définies « à risque » par l'organisation elle-même.

Ces mêmes variables, nous les avons listées, puis catégorisées selon les modalités suivantes :

- l'organisation du travail
- l'environnement organisationnel
- la gestion des ressources humaines
- le changement organisationnel

Elles sont également la base méthodologique des échelles de mesure afin d'identifier les facteurs de risque organisationnels.

- Les variables d'analyse des structures et de l'organisation du travail

- La nature et le contenu du travail

Ces variables mesurent la perception que les travailleur(euse)s ont de la charge de travail quantitative et qualitative soit par les contraintes physiques, soit par les contraintes cognitives. Les variables concernent essentiellement la thématique des tâches : la dureté, si elles sont monotones, répétitives, voire leur complexité. Les participants y ont répondu sur une échelle de fréquence allant de 1 (« Jamais ») à 4 (« Toujours »).

Devez-vous travailler particulièrement dur pour parvenir à finaliser quelque chose ?  
Votre travail vous demande-t-il un investissement personnel ?

- Votre travail est-il varié ?
- Votre travail demande-t-il beaucoup de concentration ?
- Devez-vous travailler avec beaucoup de précision ?
- Devez-vous faire attention à plusieurs choses à la fois dans votre travail ?
- Votre travail exige-t-il de vous une réflexion constante ?
- Votre travail exige-t-il une attention constante ?
- Votre travail sollicite-t-il suffisamment toutes vos aptitudes et capacités ?
- Devez-vous retenir plusieurs choses à la fois dans votre travail ?
- Votre travail exige-t-il beaucoup de soin, de minutie ?

Mon emploi exige que j'apprenne de nouvelles choses.  
Mon emploi exige un haut niveau de compétence.  
Mon travail exige que je sois créatif(ve).  
Mon emploi m'offre la possibilité de me perfectionner.

- **Le rythme de travail**

Dans un contexte d'hyper modernité, nous avons décidé d'isoler les variables sur le rythme de travail en raison des contraintes de temps au travail souvent trop serrées. Les participants ont répondu sur une échelle de fréquence allant de 1 (« Jamais ») à 4 (« Toujours »).

Devez-vous travailler à un rythme très élevé ?  
Travaillez-vous sous la contrainte du temps ?  
Devez-vous vous dépêcher ?

- **La flexibilité**

Les variables prennent en considération la flexibilité au niveau des horaires, du temps de travail, de la localisation géographique et des tâches. Nous reprenons ici les perspectives de la Fondation de Dublin qui met en avant la flexibilité comme « risque organisationnel » de violence au travail. Les réponses sont binaires : « Oui » « Non ».

Des heures de travail variables (ex. horaire flottant, 4/5<sup>ème</sup> temps, révision annuelle du temps de travail, ...).  
Du télétravail (ex. télétravail à domicile, télétravail mobile, télétravail à partir d'un bureau central, ...).  
Une rotation du lieu de travail (ex. changement du lieu de travail, ...).  
Une multiplicité ou diversité des tâches (ex. augmentation du nombre de tâches que vous effectuez, augmentation de la qualité des tâches, ...).

- **L'autonomie**

On parle ici d'une autonomie dans l'ordre d'exécution des tâches, des méthodes de travail, du rythme de travail mais également à l'égard du temps de travail, de congés et de pauses.

Jouissez-vous d'une certaine liberté dans l'exécution de vos activités ?  
Pouvez-vous influencer le rythme de votre travail ?  
Pouvez-vous interrompre votre travail quelques instants quand vous le jugez nécessaire ?  
Pouvez-vous déterminer vous-même l'ordre de vos activités ?

- Les variables d'analyse des contraintes d'environnement organisationnel

- L'environnement physique

- L'environnement ou climat social interne

- *Le travail en équipe*

Ce groupe de questions mesure la qualité des relations interpersonnelles au sein des équipes de travail. Il est composé de sous échelles selon que la relation soit vis-à-vis du supérieur direct ou des collègues.

Mes collègues m'aident dans la réalisation de mon travail  
Mes collègues font attention à ce que je dis  
Mes collègues sont soucieux de mon bien-être  
Je me sens estimé par mes collègues  
Il règne une bonne ambiance entre mes collègues et moi

Savez-vous précisément ce que les autres attendent de vous ?  
Savez-vous avec précision ce que vous pouvez attendre de vos collègues dans la réalisation de votre travail ?  
Vos collègues vous renseignent-ils sur la qualité de votre travail ?

Savez-vous précisément ce que votre chef direct pense de vos prestations ?  
Votre chef direct vous dit-il dans quelle mesure vous faites bien votre travail ?

- ***La conflictualité***

Les variables mettent en évidence le climat de conflictualité au sein de l'organisation mais aussi leur gestion. L'échelle de réponse varie de 1 (« jamais ») à 5 (« toujours »).

« Centration conflictuelle »

Chacun défend ses propres intérêts  
Chacun met en avant son propre point de vue  
Chacun fait tout pour gagner  
Chacun cherche son profit personnel

« Résolution conflictuelle »

Nous cherchons une solution qui satisfait autant que possible les intérêts de chacun  
Nous défendons les objectifs et les intérêts de chacun  
Nous étudions la question jusqu'à ce que l'on trouve une solution satisfaisant tout le monde  
Nous examinons les idées de chaque côté afin de trouver la meilleure solution pour l'équipe

« Evitement conflictuel »

Nous évitons la confrontation lorsque nos opinions divergent  
Nous essayons d'empêcher la confrontation  
Nous contournons les divergences d'opinion là où c'est possible

« Altruisme conflictuel »

Nous nous ajustons aux objectifs et aux intérêts des autres  
Nous cédon aux souhaits des autres  
Nous essayons d'être conciliants avec les autres  
Nous donnons raison aux autres

- ***Insécurité de l'emploi***

Autre paramètre du climat social, la notion d'insécurité de l'emploi. Elle se compose de quatre questions qui se répondent sur une échelle de 1 (« jamais ») à 4 (« toujours »).

La probabilité existe que je perde mon travail dans peu de temps.  
Je suis dans l'incertitude quant à l'avenir de mon emploi.  
Je pense que je vais perdre mon travail dans un avenir proche.  
Je suis certain(e) que je vais conserver mon emploi.

- L'environnement social externe

Il cerne l'impact que peut avoir les clients et le marché sur l'environnement organisationnel. Il est composé de cinq questions qui se répondent de 1 (« pas du tout d'accord ») à 4 (« Tout-à-fait d'accord »).

Etes-vous en contact avec des personnes qui n'appartiennent pas à votre organisation lors de l'exercice de votre travail ? (Exemple : clients, travailleurs d'autres organisations, élèves, patients, ...) ?  
On accorde peu d'attention aux moyens d'améliorer le service clientèle  
Les besoins des clients ne sont pas considérés ici comme une priorité absolue  
L'organisation connaît des lenteurs pour répondre aux besoins du client  
Dans cette organisation, on est centré sur soi-même et on est moins concerné par ce qui se passe sur le marché  
Cette organisation est sans cesse à la recherche de nouvelles opportunités sur le marché

- Les variables d'analyse des modes de gestion des ressources humaines

- Les pratiques en GRH

- *La participation organisationnelle des travailleur(euse)s*

Les variables utilisées ici mesurent la latitude décisionnelle des travailleur(euse)s, leur degré d'autonomie dans le travail, mais aussi leur mode participatif au sein de l'organisation (degré de participation, de consultation et d'implication des travailleurs dans les décisions organisationnelles). Les participants ont répondu à chaque énoncé sur une échelle de type Lickert allant de 1 (« Pas du tout d'accord ») à 4 (« Tout-à fait d'accord »).

Dans cette organisation, on implique les travailleurs dans les décisions qui les affectent directement  
Des changements se font sans en parler aux personnes concernées  
Les travailleurs n'ont pas voix au chapitre dans les décisions qui affectent leur travail  
Les travailleurs ont le sentiment que des décisions sont souvent prises sans qu'on les consulte  
Les membres du personnel ont l'occasion de faire connaître leur avis avant qu'une décision ne soit prise

Dans cette organisation, les travailleurs peuvent prendre leurs propres décisions la plupart du temps  
L'organisation laisse les travailleurs libres de prendre des décisions relatives au travail  
Pour effectuer le travail correctement, il est souvent nécessaire de ne pas tenir compte de la hiérarchie  
Il est important de d'abord discuter les choses avec la direction avant de prendre une décision



• *Le style de direction*

Il reprend des variables concernant la ligne hiérarchique et ses compétences relationnelles et professionnelles mais aussi, l'approche par le leadership. Les participants ont répondu aux différents items sur une échelle variant de 1 (« jamais ») à 5 (« toujours »).

<p style="text-align: center;"><b>« Laisser faire »</b></p> <p>Suit le principe suivant : « il (ou elle) laisse faire tant que le travail répond aux exigences minimales » Se montre partisan du dicton : « ne pas s'en mêler si ce n'est pas nécessaire » Applique le principe suivant : « il ne m'importune pas si je ne l'importune pas » Intervient uniquement lorsque les problèmes s'éternisent Intervient uniquement si les choses tournent mal</p> <p style="text-align: center;"><b>« Démissionnaire »</b></p> <p>Evite d'être impliqué dans la prise de décisions importantes Evite de prendre des décisions</p> <p style="text-align: center;"><b>« Socio émotionnel »</b></p> <p>Aide les autres membres à se sentir à l'aise dans le groupe Se montre soucieux du bien-être personnel des autres Encourage les membres du groupe à réaliser un travail de qualité Aide les membres du groupe à bien s'entendre entre eux Montre une certaine flexibilité dans la prise de décision</p> <p style="text-align: center;"><b>« Communicateur »</b></p> <p>Est reconnaissant pour les propositions faites par les autres et y donne suite Dit aux membres du groupe ce que l'on attend d'eux Communique d'une manière active avec les membres du groupe</p> <p style="text-align: center;"><b>« Orienté vers la norme »</b></p> <p>Détermine les normes de prestation pour les membres du groupe Etablit un plan détaillé de la manière dont doit être effectué le travail Etablit des critères pour ce qui est attendu du groupe</p>
---

• *Les compétences professionnelles et relationnelles de la ligne hiérarchique*

Ce groupe de variables essaye de cerner au mieux la ligne hiérarchique et ses compétences au regard des travailleur(euse)s, non seulement en termes professionnelles, mais également, en termes relationnelles. Une troisième dimension est prise en considération avec la notion de contrôle social. Ces variables sont mesurées sur une échelle allant de 1 (« pas du tout d'accord ») à 4 (« tout-à-fait d'accord »).

Les décisions de la direction sont établies sur base d'informations réunies de la façon la plus complète et la plus soignée possible

Les décisions concernant une promotion, une sélection ou une évaluation sont clairement expliquées aux personnes concernées

La direction fait preuve d'honnêteté et d'une certaine éthique envers son personnel

Lorsque l'appréciation d'un(e) dirigeant(e) quant à une prestation ne correspond pas aux attentes des subordonné(e)s, les collaborateurs peuvent en discuter ouvertement avec celui(celle)-ci

Les dirigeant(e)s montrent qu'ils ont confiance en leurs subordonné(e)s

Ici, les dirigeant(e)s sont amicaux

Ici, les dirigeants comprennent les problèmes des travailleurs

Les dirigeant(e)s se montrent compréhensifs(ves) envers les gens qui travaillent pour eux

Les travailleurs peuvent avoir une attitude critique à l'égard de leurs dirigeant(e)s

On peut compter sur les dirigeant(e)s pour bien accompagner leurs subordonné(e)s

Ici, celui (celle) qui en fait peu n'est pas rappelé(e) à l'ordre

Les dirigeant(e)s contrôlent soigneusement le travail de leurs subordonné(e)s

Dans cette organisation, on surveille le travail de trop près

- Outils en GRH

- *Les normes*

Les normes sont un des outils de base de la GRH et leur respect, leur absence, ou bien encore, leur abus, sont autant de « risques organisationnels » auxquels les travailleurs ont spécifié leur opinion entre 1 (« pas du tout d'accord ») et 4 (« tout à fait d'accord »).

Il est extrêmement important de suivre les règles

Il n'est pas nécessaire de suivre des procédures ou des règles formelles si le déroulement du travail s'en trouve de la sorte facilitée

Tout doit être fait selon les règles

Ici, on n'est pas obligé de suivre les procédures à la lettre

Ici, les travailleurs peuvent enfreindre les règles

Les règles et les normes sont appliquées systématiquement

• *Le suivi et le développement personnel des travailleur(euse)s*

Ces variables reprennent certains aspects volontaristes à développer au sein des organisations un mieux être des travailleur(euse)s. Les participants ont répondu aux questions sur une échelle allant de 1 (« pas du tout d'accord ») à 4 (« tout-à-fait d'accord »).

Votre organisation fait peu attention aux intérêts de ses travailleurs  
Cette organisation essaie de prendre soin de ses subordonné(e)s  
Cette organisation se soucie de ses travailleurs  
Cette organisation essaie d'être honnête dans ses actions envers les travailleurs  
On se soucie peu des intérêts du personnel

• *La performance des travailleur(euse)s*

Les variables traduisent le degré d'investissement des travailleur(euse)s dans l'organisation sur une échelle allant de 1 (« pas du tout d'accord ») à 4 (« tout-à-fait d'accord »).

Les travailleurs montrent de l'enthousiasme dans leur travail  
Les travailleurs sont prêts à fournir un effort spécial pour bien faire leur travail  
Ici, les travailleurs veulent toujours travailler le mieux possible pour obtenir les meilleurs résultats possibles  
Les travailleurs ne font pas plus d'efforts qu'il n'est strictement nécessaire

• *La qualité au travail*

C'est un élément qui s'impose de plus en plus au sein des organisations et s'impose aux travailleur(euse)s dans toutes les tâches, l'échelle de réponse variant de 1 (« pas du tout d'accord ») à 4 (« tout-à-fait d'accord »).

Cette organisation a pour objectif d'obtenir les plus hautes normes de qualité  
Ici, la qualité est prise très au sérieux  
Les travailleurs croient que le succès de l'organisation dépend de la qualité fournie  
Cette organisation n'a pas une solide réputation pour les produits de haute qualité

• *La communication interne*

Les variables mesurent la circulation de l'information, sa transparence et sa suffisance pour les travailleur(euse)s. Les répondants se répartissent sur une échelle de 1 (« jamais ») à 4 (« toujours »).

Etes-vous suffisamment au courant de ce qui se passe dans l'entreprise ?  
Etes-vous bien informé(e) des événements importants qui se produisent dans votre organisation ?  
Le processus décisionnel de votre organisation est-il clair ?  
Selon les types de problèmes, savez-vous à qui vous adressez ?

• *Le changement organisationnel*

Compte tenu des nombreux changements organisationnels au sein des différentes organisations de cette recherche, il importe de mesurer l'attitude des travailleurs face à ces changements. Les participants répondaient aux énoncés à l'aide d'une échelle allant de 1 (« pas du tout d'accord ») à 5 (« tout-à-fait d'accord »).

Ces changements ont été pénibles pour les travailleurs  
Je ne sais (savais) pas clairement où trouver des renseignements sur ces changements organisationnels  
Je suis (étais) informé(e) à temps sur ce qui va (allait) se passer  
Les travailleurs sont (étaient) traités honnêtement pendant ces changements  
Je trouve (trouvais) que les désagréments liés au processus de changement(s) sont (étaient) répartis équitablement entre tous les travailleurs  
Pour moi, ce qui se passe (s'est passé) n'est (n'était) pas clair de même que les conséquences qui vont (allaient) suivre

### 2.3. DYNAMIQUES STRUCTURELLES ET EFFETS DE CONTEXTE

Si statistiquement l'identification des facteurs de risque organisationnels de la violence et du harcèlement au travail commence à être connue, les mécanismes socio psychologiques par lesquels ils génèrent des faits de violence sur les lieux de travail restent encore flous en raison des formes mêmes de l'organisation du travail et de la transformation des rapports sociaux dans le travail et dans la société.

Plusieurs recherches empiriques ont pris l'option d'analyser la violence au travail par branches ou secteurs d'activités. En Suède (Leymann, 1993), en Norvège (Einarsen & Skkogstad, 1996) et en Allemagne (Zapf, 1999), des études ont été réalisées pour identifier les secteurs à risque pour la prévalence d'une forme de violence au travail, à savoir le *mobbing*. Les travaux récents publiés par la Fondation de Dublin tendent à privilégier cet angle d'« approche organisationnel »<sup>9</sup>. A ce sujet, le Bureau international du travail (BIT/ILO) a présenté en 2003 les résultats de vingt-deux études sectorielles sur la violence au travail sous forme d'une série de *working papers* sous le label, *Violence and stress at work in services sectors : A threat to productivity and decent work*<sup>10</sup>.

Plusieurs branches et secteurs d'activités sont un terreau fertile au risque organisationnel de développer des faits de violence et de harcèlement. Mais alors, comment expliquer que ceux-ci émergent au sein de certaines organisations d'un même secteur et non d'autres.

Est-ce que la prévalence de la violence sur les lieux de travail varie d'une manière significative entre les organisations ? Y a t il des différences organisationnelles (organisation du travail, gestion des ressources humaines, changement organisationnel, etc.) qui tendraient à *majorer* le risque de violences au travail ? Et si oui, quels groupes (ou regroupement) de « facteurs à risque organisationnels » sont plus prédisposés à quels faits de violence et de harcèlement sur les lieux de travail ?

C'est ce questionnement qui a particulièrement guidé la présente recherche.

---

<sup>9</sup> On peut à ce sujet se référer au document de Irene Houtman, Frank Andries, Ruurt van den Berg and Steven Dhondt (2003) Sectoral profiles of working conditions, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.  
[ <http://www.eurofound.eu.int/publications/files/EF0308EN.pdf> ]

<sup>10</sup> Working paper, Sectoral Activities programme - A 100 20499 999, International Labour Office, Geneva, 2003 [ [www.ilo.org/publns](http://www.ilo.org/publns) ].

Situant cette étude dans une approche sociologique des organisations, nous avons élaboré le cadre théorique non plus tant au niveau de l'individu dans l'organisation, mais davantage sur l'organisation elle-même et son fonctionnement<sup>11</sup>. Nous avons accordé une importance de premier ordre à l'influence des formes (ou structures) d'organisation sur les relations sociales du travail au sein desquelles peuvent émerger des faits de violence et de harcèlement. C'est sur le principe de cette confluence entre **structures organisationnelles** et **relations organisationnelles** que s'élaborent les modèles théoriques de la **configuration organisationnelle**<sup>12</sup>. Nous avons choisi de reprendre celle de l'équipe du sociologue Renaud Sainsaulieu puisqu'elle nous est apparue la plus pertinente à notre recherche.



Notre démarche évite ainsi toute confusion et toute comparaison abusive entre différentes organisations. Par exemple, entre une friterie et une entreprise en technologie de pointe, et ainsi de leur attribuer des 'scores' sans la moindre signification ...

Mais alors, comment comprendre qu'il puisse au sein d'un même secteur d'activités se développer d'une manière significative des faits de violence et de harcèlement au sein d'une organisation et non dans les autres. Sans nier ici les dimensions individuelles et sociétales du risque, il s'agit de privilégier en prévention un conglomérat de facteurs organisationnels.

Aussi, avons-nous adopté et privilégié la notion de « configuration organisationnelle ».

Ce choix permet de dépasser les catégories structurelles définies par les découpages institutionnels en secteurs économiques (code NACE) ou en groupes professionnels (code ISCO) pour faire apparaître des groupes plus homogènes en terme d'organisation du travail.

Aussi, les configurations organisationnelles reprennent plusieurs composantes fondamentales qui modélisent les structures d'organisation et les réalités pratiques du terrain.

---

<sup>11</sup> Pour rappel, la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail distingue quatre niveaux de facteurs contribuant à la violence sur le lieu de travail : les facteurs individuels, les facteurs situationnels, les facteurs organisationnels et les facteurs sociétaux (Di Martino, Hoel et L. Cooper, 2000).

<sup>12</sup> Notion de configuration organisationnelle.

Tout d'abord, avec l'ouverture des marchés et les développements technologiques, le modèle tient compte des effets de contingences mais aussi de la flexibilité nécessaire des travailleur(euse)s. Ensuite, il considère les relations de pouvoir qui sont associées à la configuration. Finalement, il reprend trois grandes variables que sont la gestion du personnel, le changement organisationnel, les identités au travail. Nous reprenons ci-dessous les composantes de ces variables.

En définitive, le modèle théorique de la configuration organisationnelle appréhende la violence au travail comme un système complexe de variables structurelles, culturelles et gestionnaires. Il nous a permis avec l'analyse des logiques discursives de constituer une « typologie » des formes d'organisation productrices d'identification des facteurs de risque organisationnels et de diagnostic pour la prévention des faits de violence et de harcèlement. Il nous permet une lecture plus fine des données statistiques de cette recherche.

Risques organisationnels en termes de ...		
RELATIONS ORGANISATIONNELLES	STRUCTURES ORGANISATIONNELLES	
<p><b>ORGANISATION DU TRAVAIL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Flexibilité</i> au niveau des horaires, au niveau du temps de travail, au niveau du contrat, au niveau de la localisation géographique, au niveau des tâches, ...</li> <li>• <i>Autonomie</i> en matière d'ordre et d'exécution des tâches, en matière de méthodes de travail, en matière de rythme de travail, en matière de pauses et de congés, en matière de temps de travail, ...</li> <li>• <i>Rythme de travail</i> intensité du travail, temps pour réaliser le travail, cadence de travail élevée, délai rigoureux, ...</li> <li>• <i>Nature et contenu du travail</i> quantité de travail, normes (clarté et efficacité des règles et des procédures de travail), clarté de la tâche, tâches monotones, tâches complexes, tâches répétitives, acquisition de nouveaux savoirs, importance de l'expérience, contraintes psychomotrices, physiques et sensorielles, contraintes cognitives, contraintes émotionnelles, ...</li> </ul>	<p><b>ENVIRONNEMENT SOCIAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Environnement interne</i> Degré de pouvoir Conflictualité Comportement relationnel Travail en équipe Climat social Stress</li> <li>• <i>Environnement externe</i> Marché Emploi / chômage Socio - politique Techniques et scientifiques Client</li> </ul> <p><b>GESTION DES HOMMES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Les outils de gestion</i> Evaluation (clarté et régularité de l'évaluation des prestations fournies, clarté des critères d'évaluation et de la mesure de l'efficacité, ...), rémunérations et récompenses, informations sur l'organisation, ...</li> <li>• <i>Pratiques de gestion</i> Mode participatif (degré de participation, de consultation et d'implication dans les décisions), recrutement, suivi et développement personnel, communication interne, style de direction, clarté des objectifs, des priorités, de la planification et du suivi, clarté des rôles et des responsabilités, clarté sur les conséquences humaines et matérielles d'une erreur, équilibre des moyens et des ressources avec les objectifs à atteindre,</li> <li>• <i>Principes de gestion</i> par le métier, le paternalisme, la rationalisation, les relations sociales et syndicales, par les relations humaines, ....</li> </ul>	<p><b>STRUCTURE DU TRAVAIL</b> Hiérarchisation Centralisation Adéquation de la structure organisationnelle et hiérarchique (organigramme, ...) Dépendances et coordination au sein de l'unité Dépendances et coordination entre unités</p> <p><b>CULTURE ORGANISATIONNELLE</b> Valeurs, représentation de l'autorité légitime, mémoire collective, sentiment d'appartenance, image sociale de l'organisation et de la profession, homogénéité des attitudes et des comportements, opacité institutionnelle, ...</p> <p><b>CHANGEMENT ORGANISATIONNEL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Changement micro</i> de supérieurs hiérarchiques, de tâches, de collègues, d'horaires, de lieu de travail, ...</li> <li>• <i>Changement macro</i> fusion, restructuration, licenciements collectifs, ...</li> </ul>



# 3. MÉTHODOLOGIE



La démarche méthodologique de l'enquête quantitative repose essentiellement sur deux instruments de collecte de données et d'informations.

- (1) Un questionnaire et son analyse statistique.
- (2) Plusieurs séances de restitution en tant que principe de validation des analyses.

Nous présenterons ici les différentes facettes associées à cette démarche méthodologique.

*Encadré 1. Bibliographie méthodologique*

<ul style="list-style-type: none"> <li>• SPSS appliqué à la psychologie et aux sciences sociales : maîtriser le traitement de données Paul Kinnear, Colin Gray De Boeck, 2005, 432 pages</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SPSS 12.0 pour Windows : guide d'autoformation Michel Plaisent, Prosper Bernard, Cataldo Zuccaro, Naoufel Daghfous Presses de l'Université du Québec, 2005, 113 pages</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quantitative Data Analysis With SPSS 12 and 13 : A Guide For Social Scientist Alan Bryman Routledge, 2005, 367 pages</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Méthodes quantitatives en sciences humaines : tome 2 Gilles Grenon, Suzanne Viau Gaetan Morin (2<sup>e</sup> édition), 2005, 273 pages</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Statistiques appliquées à la psychologie et aux sciences humaines et sociales Lucile Chanquoy Hachette, 2005, 318 pages</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• The Statistical Sleuth Fred Ramsey, Daniel Schafer Duxbury Resource Center, 2001, 816 pages</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Méthodes pour une sociologie de l'entreprise Françoise Piotet, Renaud Sainsaulieu Presses de la fondation nationale des sciences politiques &amp; Anact, 1994, 377 pages</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'intervention sociologique en entreprise : de la crise à la régulation sociale Marc Uhalde (dir.) Desclée de Brouwer, 2001, 485 pages</li> </ul>	

### 3.1. SÉLECTION DES ORGANISATIONS

Dix huit organisations ont accepté de prendre part à l'étude quantitative de la recherche. Elles ont toutes participé précédemment à l'étude qualitative. Leur sélection a voulu privilégier les principes suivants :

- être parmi les principaux employeurs de Belgique et donc, avoir à leur emploi un minimum de 100 travailleur(euse)s et plus ;
- être parmi les secteurs d'activités présentant une certaine propension à risque à l'égard des faits de violence sur les lieux de travail (transports, secteur social, santé publique, ...) ;
- disposer de services habilités à gérer la problématique des faits de violence sur les lieux de travail (services de santé, de sécurité, des ressources humaines, ...) ;
- montrer un certain intérêt sur la problématique des faits de violence sur les lieux de travail et développer diverses activités de prévention à leur rencontre.



L'étude quantitative a ainsi privilégié la DIFFERENTIALITE entre les organisations sélectionnées sur la base d'une participation volontaire. Aussi, contrairement à l'enquête nationale (2002), l'échantillon n'a statistiquement aucune **VALEUR REPRESENTATIVE**. Au plus, pouvons-nous lui octroyer le statut de **VALEUR INFORMATIVE**.

### 3.2. PROFIL DES ORGANISATIONS PARTICIPANTES

Le *tableau 1* présente un descriptif sommaire des organisations participant à l'étude :

*Tableau 1. Description des organisations*

ORGANISATIONS	Nombre (% de l'échantillon)	Statut juridique (% privé/public)	Syndicalisation	Provinces (% capitale/régions)	Représentation selon le sexe (H/F)
Production de biens d'équipement : fabrication de machines, d'équipement, d'instruments, de matériels électriques et électroniques, pour usage ménager ou professionnel, construction automobile.	2 (11,1 %)	privé (100 %)	oui	Bruxelles Brabant wallon	89% 11%
Services marchands :					
- Commerce : de gros, de détail, d'alimentation, grandes surfaces.	1 (5,6 %)	privé (100 %)	oui	Bruxelles	46% 54%
- Services : études - conseils - assistance, sécurité	2 (11,1 %)	privé (100 %)	oui	Bruxelles	55% 45%
Transport et télécommunications : transports routier et maritime.	3 (16,7 %)	privé/public (66,7/33,3 %)	oui/non	Bruxelles Namur Hainaut	91% 9%
Services non marchands :					
- Administrations :	4 (22,1 %)	public (100 %)	oui	Bruxelles Namur Hainaut	58% 42%
- Corps spéciaux :	3 (16,7 %)	public (100 %)	oui	Bruxelles Liège	65% 35%
- Enseignement :	3 (16,7 %)	privé/public (33,3/66,7 %)	oui	Bruxelles Hainaut	40% 60%
<b>TOTAL</b>	18 (100 %)	privé/public (44,4/55,6 %)	taux (94,5 %)	capitale/régions (50,0/50,0 %)	hommes/ femmes 69% 28%

### 3.3. LE QUESTIONNAIRE

#### 3.3.1. Procédure

Un communiqué par voie interne a été distribué à l'ensemble des travailleur(euse)s de chacune des organisations sur la tenue d'une enquête concernant le « bien-être » au travail. Ce document soulignait notamment l'accord et le soutien de la direction générale et des représentants syndicaux. Il informait également de la confidentialité du questionnaire et des réponses uniquement sur une base volontaire. Au total, 2003 questionnaires ont ainsi pu être complétés, soit un taux de participation de 40,6%.

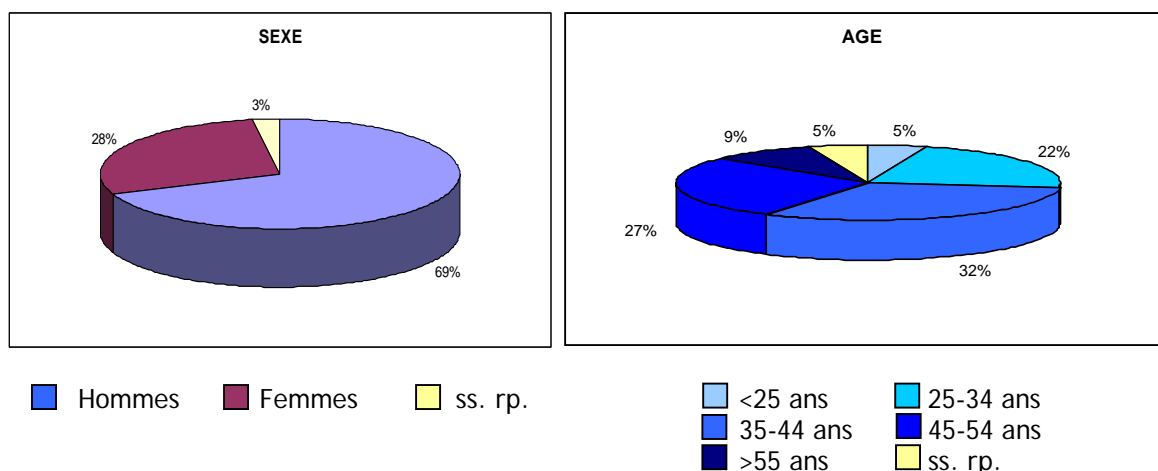
L'entièreté du questionnaire est disponible en annexe.

#### 3.3.2. Profil des participants

Cette section présente succinctement et sous forme graphique les principales caractéristiques socio-démographiques des répondants au questionnaire. Celles-ci seront par ailleurs détaillées pour chacune des configurations organisationnelles dans les chapitres suivants.

Pour l'étude quantitative de l'enquête, les répondants sont en majorité de sexe masculin, soit 69 % des travailleurs pour 28 % de travailleuses et 3 % de sans-réponses. L'âge de la majorité des travailleur(euse)s se situe entre 35 et 54 ans (presque 60 %), et de fait, un bon quart restant pour les moins de 35 ans et presque 10 % pour les plus de 55 ans.

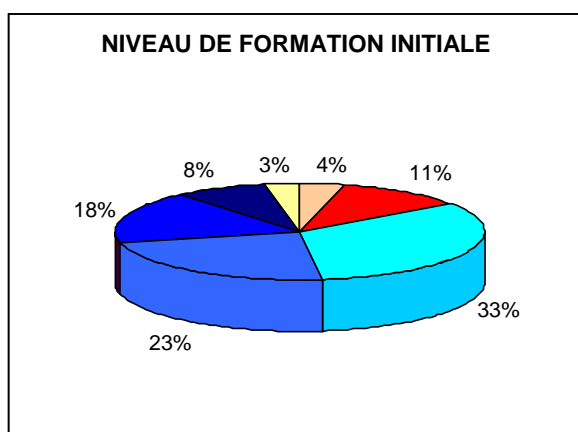
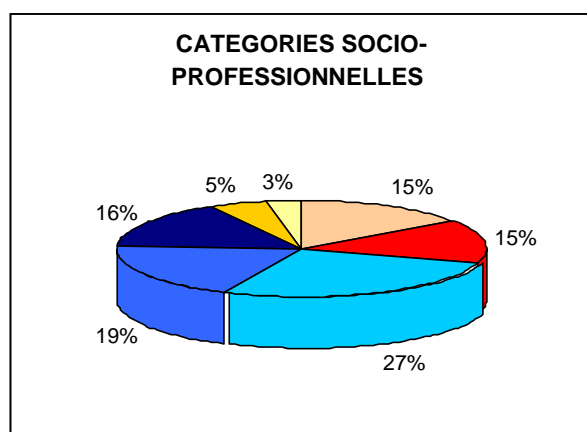
En ce qui concerne la situation familiale, 82,7 % des participants vivent en couple et 69,7 % ont un enfant ou plus à leur charge.



Tel qu'illustré ci-dessous par les graphes, 5 % sont membres de la direction ou cadres supérieurs, 62 % sont des employé(e)s de différents niveaux et 30 % se déclarent ouvriers. Le niveau de formation initiale des travailleur(euse)s de l'échantillon est majoritairement celui de l'enseignement secondaire (56 %). Il s'ensuit l'enseignement supérieur pour 26 % d'entre eux, puis l'enseignement primaire pour 11 %. Seul 4 % n'a aucune formation initiale.

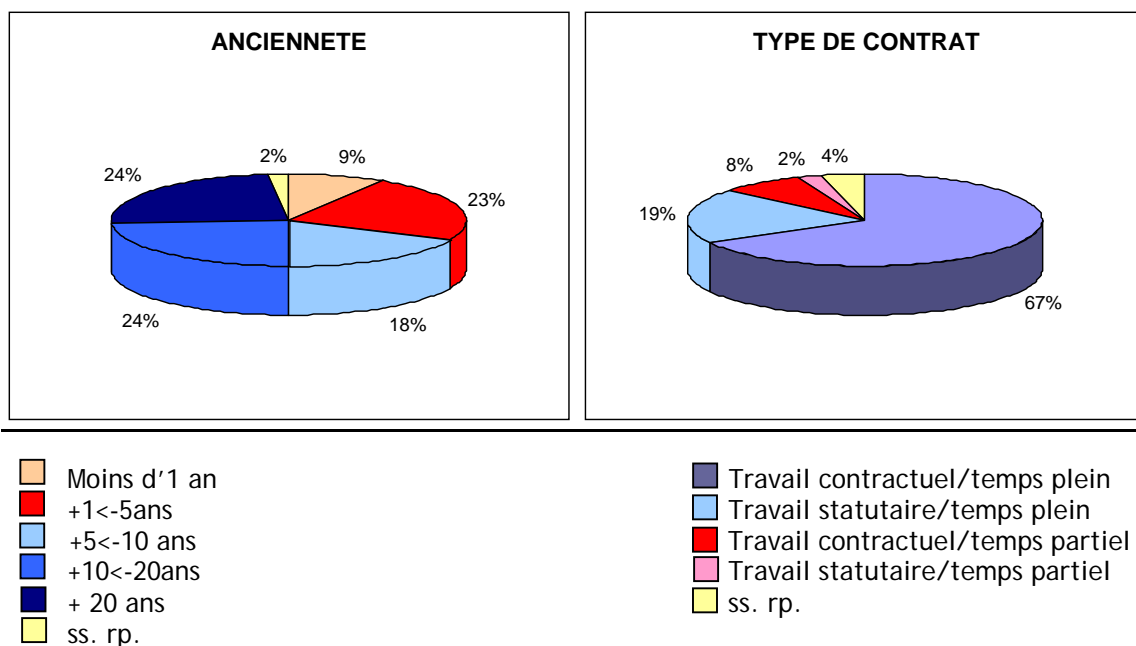
L'ancienneté au travail est de plus de 10 années pour près de la moitié du groupe de travailleur(euse)s (48 %). 40 % ont une ancienneté entre 1 et 10 ans, et près de 10 % à moins d'1 an.

Enfin, la très grande majorité des travailleur(euse)s (67 %) occupe un poste permanent. 19 % ont un travail statutaire à temps plein. Suivent les travailleur(euse)s à temps partiel sous contrat (8 %) et ceux (celles) statutaires (2 %).



- Ouvrier(e)s non-qualifié(e)s
- Ouvrier(e)s qualifié(e)s/chefs d'équipes
- Employé(e)s administratif(s)/exécutifs
- Employé(e)s de niveau intermédiaire
- Employé(e)s de niveau sup.
- Cadres supérieurs/direction
- ss. rp.

- Aucun
- Enseignement primaire
- Enseignement second. inf.
- Enseignement second. sup.
- Enseignement sup. no univ.
- Enseignement sup. univ.
- ss. rp.



### 3.3.3. Facteurs de risque organisationnels et échelles utilisées

Dans un objectif de (re-)présenter au mieux la réalité quotidienne des travailleur(euse)s au sein des différentes organisations, nous avons sélectionné plusieurs facteurs organisationnels considérés « à risque » à partir de la littérature scientifique et des résultats de l'étude qualitative.

Pour ce faire, nous avons eu recours aux échelles thématiques suivantes, toutes validées par différentes études citées ci-dessus.

1. Variables socio-professionnelles
2. Variables concernant l'organisation du travail
3. Variables concernant l'environnement organisationnel
4. Variables concernant la gestion des ressources humaines
5. Variables concernant le changement organisationnel
6. Variables sur les faits de violence au travail
7. Variables concernant la perception du travail
8. Variables socio-démographiques

---

Références :

---

- Questionnaires : VBBA, Vercamst, Banken, NAQr, LIPT, ISW
  - Questionnaire sur le vécu au travail : Nele
  - Questionnaire sur le vécu au travail & sur la satisfaction au travail : Psycones
  - Thèse Van de Vliert
  - Thèse de Vercamst
  - Leadership : livre de Maarten
  - Leadership : Bass et Avalio
  - Mesure du climat organisationnel : M. West
  - Procédures justes - équitables : Van Yperen
  - Distance du pouvoir : van Hofstede, *International work survey*, in ; Lee C., Pillutla M. and Law K.S. (2000) "Power distance, gender and organisational justice", *Journal of management*, 26 (4), 685-704.
- 

Celles-ci ont néanmoins nécessité certaines adaptations à la langue française et en référence au cadre théorique. Plusieurs discussions avec des représentants paritaires en santé et sécurité du travail, ou encore, avec des représentants des syndicats, ou ceux des services des ressources humaines, ou tout simplement, avec la direction ... nous ont également permis de relever différents commentaires et ainsi d'ajuster le vocabulaire de certains items aux spécificités organisationnelles.

Aussi, chacun des participants a été amené à répondre, soit sur une échelle de type Likert allant de 1 (« *Pas du tout d'accord* ») à 4 ou 5 (« *Tout à fait d'accord* »), soit sur une échelle de fréquence allant de 1 (« *Jamais* ») à 4 ou 5 (« *Souvent* » ou « *Toujours* »).

Voici un tableau de synthèse des échelles utilisées avec leur indice de cohérence interne. Celui-ci varie de 0 à 1. Il indique le degré moyen de corrélation entre les items de cette échelle. Plus le coefficient se rapproche de 1, plus l'échelle semble mesurer un seul et même construit. Selon l'utilisation des échelles et l'interprétation des résultats, le degré de cohérence interne acceptable varie. Dans la présente étude, un coefficient supérieur à 0,60 a été considéré comme acceptable. Le coefficient de chaque échelle a été calculé globalement puis séparément pour chacune des configurations organisationnelles. Le coefficient le plus faible et le plus élevé sont présentés pour chacune des échelles.

Dimensions de fonctionnement de l'organisation	Variables				Cohérence interne	
	Echelles	Items	Variables	Ensemble des organisations	Variation selon les différentes configurations organisationnelles	
<b>1. VIOLENCES AU TRAVAIL</b>	Violences physiques	<b>VIOLph</b>	2	V30_03 V30_10	0,94	0,92 - 0,99
	Violences sexuelles	<b>VIOLsex</b>	2	V30_06 V31_07	0,84	0,84 - 0,99
	Comportements négatifs	<b>COMPTnég</b>	11	V30_02 V30_07 V31_06 V30_11 V31_11 V30_09 V31_02 V31_08 V30_08 V31_03 V31_10	0,95	0,89 - 0,99
	Comportements dysfonctionnels	<b>COMPTdys</b>	7	V30_04 V30_05 V31_04 V31_05 V30_01 V31_09 V31_01	0,97	0,80 - 0,99
<b>2. ORGANISATION DU TRAVAIL</b>						
<b>Nature et contenu du travail</b>	Clarté de la tâche	<b>TASKclear</b>	8	V08_09 V09_04 V11_07 V08_07 V08_03 V09_09 V08_12 V09_05	0,93	0,12 - 0,95
	Complexité de la tâche	<b>TASKcomplex</b>	7	V08_04 V08_08 V09_02 V09_07 V11_01 V11_04 V11_08	0,93	0,57 - 0,96
<b>Rythme de travail</b>		<b>RYTHM</b>	4	V08_01 V08_10 V09_06 V11_09	0,81	0,81 - 0,94
<b>Autonomie</b>		<b>AUTO</b>	4	V08_06 V09_03 V09_08 V11_05	0,89	0,50 - 0,94



3. ENVIRONNEMENT ORGANISATIONNEL						
Travail en équipe	Comportement relationnel des collègues	TEAMwork	5	V17_01 V17_02 V17_03 V17_04 V17_05	0,97	0,89 - 0,99
Conflictualité	« Centration »	CONF1	4	V15_01 V15_05 V15_09 V16_05	0,93	0,77 - 0,95
	« Résolution »	CONF2	4	V15_02 V15_06 V15_10 V16_03	0,93	0,91 - 0,98
	« Evitement »	CONF3	3	V15_03 V15_07 V16_01	0,90	0,58 - 0,93
	« Altruisme »	CONF4	4	V15_04 V15_08 V16_02	0,93	0,66 - 0,95
Insécurité de l'emploi		inSEC	4	V10-02 V10-04 V10_05 RV10_07	0,94	0,80 - 0,97
Rapport au client		CLIENT	3	RV21_2 RV22_10 RV23_03	0,89	0,57 - 0,90
4.1. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES (les « pratiques »)						
Prise de décisions	Mode participatif	GRHpart	4	V20_03 RV21_07 RV22_07 RV23_10	0,73	0,76 - 0,85
	Mode d'autonomie	GRHauto	4	V20_04 V21_04 V22_02 V23_04	0,87	0,79 - 0,93
Style de direction	« Laisser faire »	LEADER1	5	V18_01 V18_04 V19_09 V18_09 V19_03	0,94	0,87 - 0,99
	« Démissionnaire »	LEADER2	2	V18_06 V19_06	0,81	0,85 - 0,99
	« Socio émotionnel »	LEADER3	5	V18_05 V19_01 V19_07 V19_08 V19_04	0,94	0,90 - 0,98
	« Communicateur »	LEADER4	3	V18_02 V18_07 V18_08	0,95	0,93 - 0,99
	« Orienté vers la norme »	LEADER5	3	V18_03 V19_02 V19_05	0,88	0,83 - 0,97

Ligne hiérarchique	Compétences professionnelles	<b>HIERcomp</b>	3	V28_02 V28_03 V28_06	0,93	0,89 - 0,97
	Compétences relationnelles	<b>HIERrel</b>	7	V20_07 RV20_08 V21_06 V21_09 V22_11 RV23_01 V23_08	0,86	0,86 - 0,94
	Contrôle organisationnel	<b>CONTorg</b>	3	RV22_01 V22_04 V22_09	0,90	0,86 - 0,99
<b>4.2. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES (les « outils »)</b>						
Les normes	<b>NORM</b>	5	V21_01 RV21_05 V22_05 RV23_02 RV23_09	0,82	0,89 - 0,92	
Suivi et développement personnel	<b>DEVpers</b>	4	RV20_05 V21_08 V22_06 V22_12	0,92	0,78 - 0,97	
Performance des travailleurs	<b>PERFORM</b>	4	V20_01 V22_08 V23_05 RV23_07	0,67	0,79 - 0,89	
Qualité au travail	<b>QUALITY</b>	4	V20_6 V21_03 V22_03 RV23_06	0,68	0,66 - 0,88	
Communication interne	<b>COMint</b>	4	V29_01 V29_02 V29_03 V29_04	0,97	0,98 - 0,99	
<b>5. CHANGEMENT ORGANISATIONNEL</b>	<b>CHGorg</b>	6	V27_1-6	0,98	0,95 - 0,99	

6. PERCEPTION DU TRAVAIL						
Locus of control		<b>LOCcont</b>	6	V36_01-06	0,99	0,95 - 0,99
Plaisir au travail		<b>PLAISIR</b>	4	V36_07-10	0,98	0,97 - 0,99
Souci		<b>SOUCI</b>	6	V37_01-04 RV37_05 V38_04	0,97	0,96 - 0,99
Fatigue professionnelle		<b>BURNOUT</b>	4	V37_06 V38_01-03	0,95	0,36 - 0,98
Réalisation de Soi	Accomplissement de Soi au travail	<b>SOI1</b>	5	V39_01 V39_04 V39_08 V39_12 V39_15	0,92	0,90 - 0,96
	Actualisation de Soi au travail	<b>SOI2</b>	3	V39_02 V39_05 V39_10	0,96	0,87 - 0,96
	Affiliation de Soi au travail	<b>SOI3</b>	5	V39_03 V39_06 V39_09 V39_11 V39_14	0,93	0,87 - 0,96

### 3.3.3. Analyses statistiques

La manipulation des données et les analyses statistiques ont été réalisées à l'aide du logiciel SPSS version 12.00.

Dans une volonté de transformer en facteurs de risque organisationnels les informations provenant des réponses (items) au questionnaire, nous avons essentiellement recouru à l'analyse en régression multiple.

Ces hypothèses probabilistes vont permettre de juger :

- de la signification des coefficients pris un à un ;
- de juger de la signification globale du modèle.

Enfin, dans le traitement global des données, sans distinction des organisations et suivant le principe de transversalité, nous avons utilisé l'analyse en composantes principales. De fait, celle-ci peut être un point de départ intéressant pour des analyses explicatives du type régression multiple, l'analyse en composantes principales permettant de réduire le nombre de variables explicatives pertinentes. Plus spécifiquement, ce type d'analyse suivie d'une rotation orthogonale (méthode varimax) sur certaines échelles de l'étude, permet d'identifier les items formant chacun des facteurs. Ce que fournit un facteur ou axe, c'est l'opposition de deux modèles de comportements opposés formant une dyade, un dipôle. Par construction de la méthode, le centre d'un axe est la moyenne de la population, et signale les indicateurs et les individus peu spécifiques, tandis que les deux extrémités représentent deux modèles opposés.

Ces deux analyses statistiques fournissent une lecture synthétique des liens multidimensionnels entre les indicateurs qui « vont bien ensemble », qui entretiennent des liens structurels forts, et expriment les logiques fondamentales de tension organisationnelle « à risque » de générer des faits de violence sur divers lieux de travail. Ensuite, un diagnostic bien construit dépasse même ce stade pour révéler non pas simplement des liens entre indicateurs, mais bien des modèles synthétiques, des « attitudes » latentes, qui dépassent largement chaque indicateur séparé, qui n'est en quelque sorte qu'une résultante d'une cause en amont.

#### Encadré 01 :

---

##### **Analyse en régression multiple :**

Ce modèle d'analyse statistique permet l'identification des variables *explicatives* (ou *indépendantes*) d'une variable *expliquée* (ou *dépendante*) parmi un ensemble de variables *potentiellement explicatives*. Le poids de chacune des variables explicatives peut-être estimé à partir du *coefficient de régression*, estimation faite par le *critère dit des moindres carrés* qui minimisent la somme des carrés des écarts entre les valeurs observées et les valeurs calculées par le modèle.

---

Dans une régression multiple, l'indice Beta indique à la fois le sens et la force de la relation entre une variable explicative et la variable expliquée. Les « pas » dans quel ordre ont été rentrés les variables, c'est-à-dire leur poids relatifs dans l'explication de la variance de la variable expliquée. Ce principe d'élimination des variables une à une est celui de la régression pas à pas descendante ou régression stepwise. Quand au coefficient de détermination  $R^2$ , carré du coefficient de corrélation multiple  $R$ , il indique quant à lui le pourcentage de la variance de la variable dépendante dont rend compte l'ensemble des variables explicatives retenues.

Dans toutes les analyses, un seuil de signification de .001 a été adopté, ce qui signifie que les résultats rapportés n'ont qu'une chance sur mille d'être dus au hasard.



Il ne s'agit nullement d'une explication de type causal. La régression ne peut aucunement prouver une relation de type causal entre les variables *explicatives* et la variable *expliquée*. La régression indique uniquement que lorsqu'une variable *explicative* croît, la variable *expliquée* croît aussi (ou décroît si le coefficient de régression correspond est négatif). Ce peut être uniquement dû au fait que variable *explicative* et variable *expliquée* sont toutes deux liées à une troisième qui explique la croissance de l'une et de l'autre.

---

### 3.4. SÉANCES DE RESTITUTION

Des séances dites de restitution ont été mises sur pied dans plusieurs des organisations à l'étude avec pour objectif de valider et d'enrichir nos premières analyses. Ces rencontres ont également été une occasion pour la recherche d'ajouter des compléments d'information facilitant la compréhension des problématiques présentes dans l'organisation. Ces matinées (ou après midi) de travail réunissaient, de façon générale, l'ensemble des personnes rencontrées en entrevue lors de l'étude qualitative, auxquelles venaient s'ajouter divers intervenants dont les fonctions étaient d'une manière ou d'une autre associées à la problématique de la violence au travail.

## 4. RÉSULTATS



- 4.1. RÉSULTATS DESCRIPTIFS - LES FAITS DE VIOLENCE SUR LES LIEUX DE TRAVAIL
- 4.2. RÉSULTATS QUALITATIFS - LOGIQUES DISCURSIVES SUR LA VIOLENCE AU TRAVAIL
- 4.3. RÉSULTATS SPÉCIFIQUES - CONFIGURATIONS ORGANISATIONNELLES ET FACTEURS ORGANISATIONNELS « À RISQUE »
- 4.4. RÉSULTATS GÉNÉRAUX - LE PRINCIPE DE TRANSVERSALITÉ DES VIOLENCES ORGANISATIONNELLES

Cette partie du rapport présente les résultats de la recherche s'intéressant aux facteurs de risque organisationnels pouvant générer des violences sur les lieux de travail. Ces résultats tentent d'évaluer empiriquement, à l'aide d'un questionnaire, les facteurs organisationnels perçus par les travailleurs et les travailleuses comme présentant un risque de harcèlement et de violence au travail.

Au total, 2003 personnes ont répondu au questionnaire au sein de dix huit organisations participantes. En moyenne, 14,7 % des travailleur(euse)s de la région de Bruxelles -capitale et de Wallonie s'estiment victimes de harcèlement moral, pour 3,1 % de harcèlement sexuel et 9,2 % de faits de violence au travail.

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

Bien entendu, ces chiffres n'ont qu'une valeur informative. Ils sont davantage un tremplin à mieux comprendre et à appréhender les principaux facteurs organisationnels de risque qui les sous-tendent.

### COMMENT LIRE CES RÉSULTATS ...

Le parti pris de présentation des résultats de la recherche tente à guider le lecteur dans une intégration progressive des variables contextuelles, organisationnelles, gestionnaires, ... qui semblent « à risque » de faits de violence et de harcèlement moral et sexuel sur les lieux de travail.

Une **première partie (4.1)** expose les observations estimant les faits de violence au travail. Il s'agit d'une étude descriptive. Au départ sont exposés les faits de harcèlement moral, de harcèlement sexuel et de violence au travail sur le même schéma démonstratif : les faits, les auteur(e)s présumé(e)s et leurs comportements négatifs et dysfonctionnels. Puis, nous établissons les variables socio démographiques et socio professionnelles qui définissent la victimation sur les lieux de travail avec une comparaison des données de l'enquête nationale (2002).

Une **seconde partie (4.2)** reprend de manière succincte les résultats de l'analyse qualitative réalisée par l'intermédiaire de d'entretiens semi dirigés. On y confirme très nettement l'hypothèse de la nature extrêmement composite de la réalité structurelle des organisations. Celle-ci s'apparente davantage à des ensembles composites ou « configurations organisationnelles », qu'à des univers homogènes répondant aux mêmes règles, voire aux mêmes principes d'organisation.

Une **troisième partie (4.3)**, plus sensible à l'approche en terme de « configuration organisationnelle » qui présuppose la différenciation plutôt que l'unité, conduit à décliner chaque facteur organisationnel « à risque » suivant une typologie des spécificités organisationnelles que nous avons appelé « pôle configurationnel ». Cinq pôles se dégagent nettement des travaux statistiques, confirmés par un retour minutieux aux informations qualitatives. Il en résulte pour chacun des pôles, une lecture comparative des éléments suivants : les caractéristiques socio-démographiques et socio-professionnelles, l'ampleur des faits de violence et de harcèlement, les principaux facteurs organisationnels « à risque ».

La **quatrième et dernière partie (4.4)** vise à rendre compte des dynamiques transversales aux différentes organisations et à introduire une perspective de genre.



# 4.1. RÉSULTATS DESCRIPTIFS LES FAITS DE VIOLENCE SUR LES LIEUX DE TRAVAIL



## 4.1. LES FAITS DE VIOLENCE SUR LES LIEUX DE TRAVAIL

### 4.1.1. LES FAITS DE HARCÈLEMENT SUR LES LIEUX DE TRAVAIL

#### 4.1.1.1. Harcèlement moral

A l'issue des déclarations spontanées selon lesquelles les travailleur(euse)s déclarent avoir été harcelé(e)s, 297 personnes répondent par l'affirmative, ce qui équivaut à un taux de 14,7 % de personnes harcelées moralement si l'on considère notre échantillon de 2003 individus interrogés.

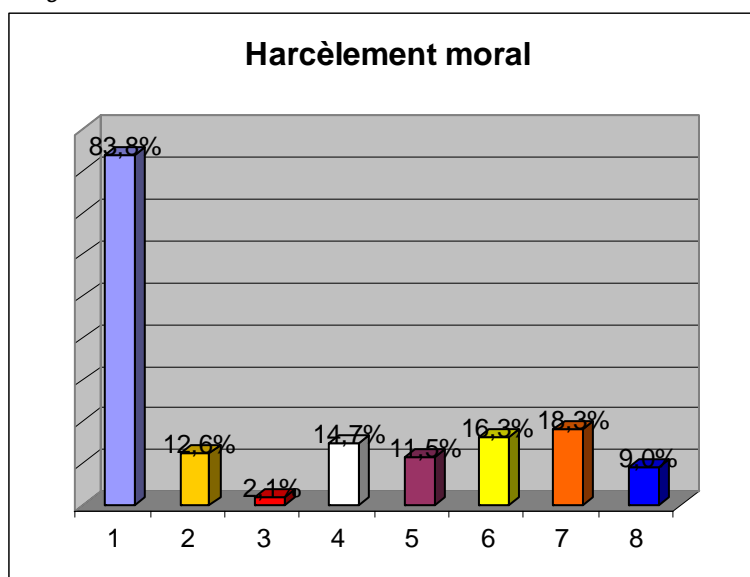
Ce taux est relativement élevé comparé à la moyenne nationale de 11,5 % (2002) et à celle des pays de l'Union européenne de 9,0 % (2000). Encore faut-il nuancer le fait.

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

Ensuite, si nous nous en tenons aux seuls critères de la définition donnée par Leymann (1993b), à savoir, parler de *mobbing* quand un agissement se produit au moins une fois par semaine depuis au moins six mois, ce taux n'est plus en déclarations spontanées que de 2,1 % c'est-à-dire, pour notre enquête, la « fréquence majeure ».

Une autre information, qualitative celle-ci et révélée par les séances de restitution, tend à identifier le taux de « fréquence majeure » (2,1 %) à celui du nombre de dossiers introduits au sein des organisations ou *reporting rate* (à partir du moment où un(e) travailleur(euse) contacte une personne de confiance concernant des faits de harcèlement moral). Une hypothèse, non vérifiée par l'enquête, signifierait l'écart avec la « fréquence mineure » (12,6 %) comme l'existence d'un *shadow effect*. Un effet qui semble s'affirmer si on compare la distinction entre « reconnaître se faire harcelé soi-même » et « avoir connaissance de faits de harcèlement moral sur autrui » : le taux passe du simple au double de 12,6 % à 23,1 %.

Diagramme 4.1.



- 1 - Travailleur(e)s s'estimant non victimes de harcèlement moral
- 2 - Travailleur(e)s s'estimant victimes de harcèlement moral (*fréquence mineure*)
- 3 - Travailleur(e)s s'estimant victimes de harcèlement moral (*fréquence majeure*)
- 4 - Taux de victimation de harcèlement moral
- 5 - Taux de victimation de harcèlement moral (*enquête nationale, 2002*)
- 6 - Taux de victimation de harcèlement moral de la région wallonne (*enquête nationale, 2002*)
- 7 - Taux de victimation de harcèlement moral de la région wallonne (*enquête nationale, 2002*)
- 8 - Taux de victimation de harcèlement moral en Europe (*3<sup>ème</sup> enquête européenne sur les conditions de travail, 2001*)

Tableau 4.1.

• <b>Harcèlement moral</b> *	Fréquence nulle		Fréquence mineure		Fréquence majeure		TOTAL
	Se sentir harcelé(e) moralement lors des six derniers mois (28 ss. rp. ; 1,5 %)	1678		202	51	39	5
	83,8 %		12,6 %		2,1 %		100,0 %
Par ...	Collègues	Dirigeant(e)s Directeur(rice)s	Subordonné(e)s	Client(e)s	Sans réponse		TOTAL
	133	141	19	12	28		333
	39,9 %	42,3 %	5,7 %	3,6 %	8,5 %		100,0 %
	82,2 %		9,3 %		8,5 %		100,0 %
Avoir connaissance de fait(s) de harcèlement moral sur autrui dans votre travail ces six derniers mois (5 ss. rp. ; 0,4 %)	1485		357	106	33	17	2003
	74,1 %		23,1 %		2,4 %		100,0 %
	Par ...	Collègues	Dirigeant(e)s Directeur(rice)s	Subordonné(e)s	Client(e)s	Sans réponse	
323		168	8	15	2		516
62,6 %		32,6 %	1,6 %	2,9 %	0,4 %		100,0 %
95,1 %		4,5 %		0,4 %		100,0 %	

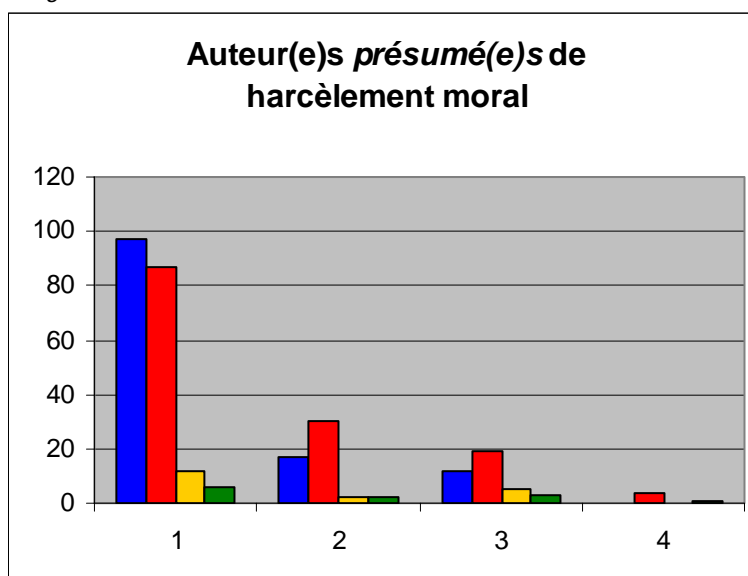
\* [fréquence nulle = « non » ; fréquence mineure = « oui, mais rarement/oui, de temps en temps » ; fréquence majeure = « oui, plusieurs fois par semaine/oui, presque tous les jours »]

En ce qui concerne les auteur(e)s présumé(e)s de harcèlement moral, les travailleur(euse)s s'estimant victimes désignent à part égale les dirigeants (42 %) et les collègues (40 %). Les subordonné(e)s (6 %) et les clients (4 %) sont moins souvent cités.

Par contre, en introduisant la fréquence des faits, on constate une inversion progressive où la direction se voit clairement identifiée comme auteur présumé lorsque la fréquence augmente.

Mais à l'inverse, si le harcèlement moral n'est plus directement attribué à sa propre personne mais davantage comme un fait dont on a connaissance à l'égard d'autrui, la catégorie des collègues est alors pointée du doigt : 63 % des collègues sont désignés comme auteur(e)s présumé(e)s de harcèlement moral contre 33 % à l'encontre de la direction.

Diagramme 4.2.

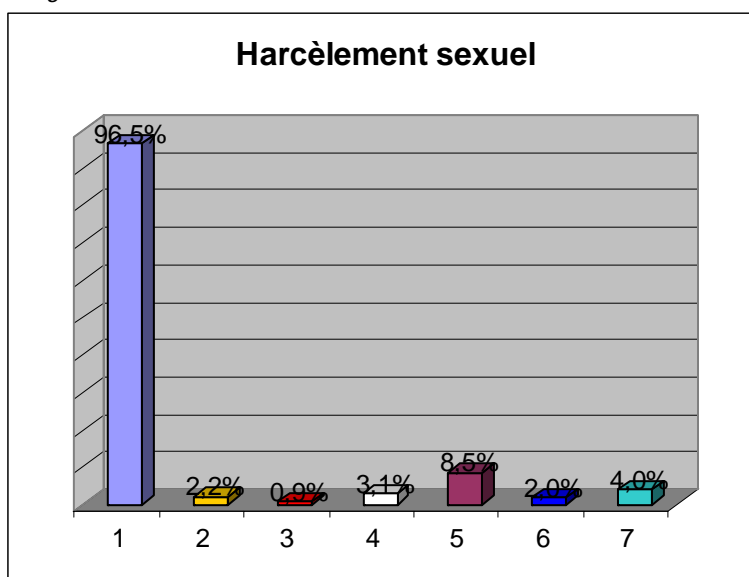


- |   |   |
|---|---|
| <span style="color: blue;">■</span> Collègue(s)                     | 1. <i>Oui, mais rarement</i> (fréquence mineure)              |
| <span style="color: red;">■</span> Dirigeant(e)/Directeur(rice)     | 2. <i>Oui, de temps en temps</i> (fréquence mineure)          |
| <span style="color: yellow;">■</span> Subordonné(e)s                | 3. <i>Oui, plusieurs fois par semaine</i> (fréquence majeure) |
| <span style="color: green;">■</span> Client(e)s/élève(s)/patient(s) | 4. <i>Oui, presque tous les jours</i> (fréquence majeure)     |

#### 4.1.1.2. Harcèlement sexuel

A la question d'avoir été harcelé(e) sexuellement au travail durant les six derniers mois, 3,1 % des travailleur(euse)s répondent spontanément par l'affirmative, ce qui est davantage que la moyenne européenne (2 %) mais largement inférieur au taux de l'enquête nationale (8,5 %). Ici, encore, la « fréquence majeure » s'élève à près de 1%. Avoir connaissance de tels faits sur autrui double à nouveau le taux à 7,4 % mais avec une annulation des « fréquences majeures » (0,0 %).

Diagramme 4.3.



- 1 - Travailleur(e)s s'estimant non victimes de harcèlement sexuel
- 2 - Travailleur(e)s s'estimant victimes de harcèlement sexuel (*fréquence mineure*)
- 3 - Travailleur(e)s s'estimant victimes de harcèlement sexuel (*fréquence majeure*)
- 4 - Taux de victimation de harcèlement sexuel
- 5 - Taux de victimation de harcèlement sexuel (*enquête nationale, 2002*)
- 6 - Taux de victimation de harcèlement sexuel en Europe (*3<sup>ème</sup> enquête européenne sur les conditions de travail, 2001*)
- 7 - Taux de victimation du harcèlement sexuel chez les femmes en Europe (*3<sup>ème</sup> enquête européenne sur les conditions de travail, 2001*)

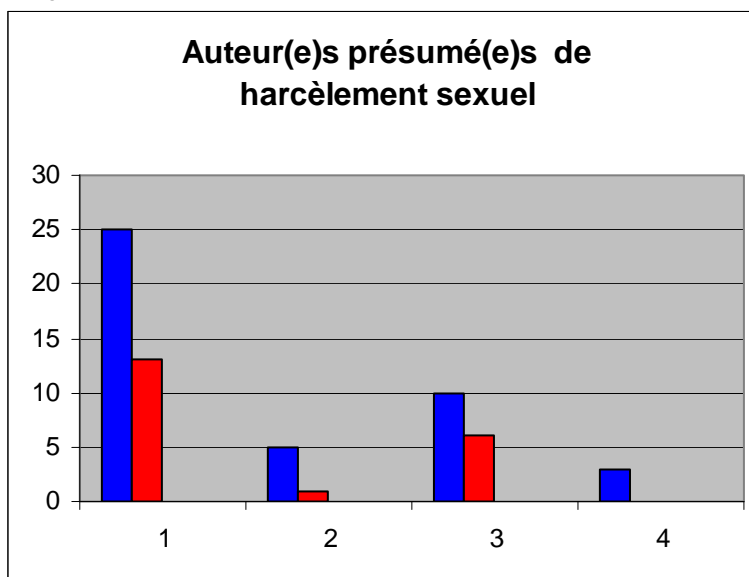
Tableau 4.2.

• <b>Harcèlement sexuel</b> *	Fréquence nulle		Fréquence mineure		Fréquence majeure		TOTAL
Se sentir harcelé(e) sexuellement lors des six derniers mois (7 ss. rp. ; 0,3 %)	1933		38	6	16	3	2003
	96,5 %		2,2 %		0,9 %		100,0 %
Par ...	Collègues	Dirigeant(e)s Directeur(rice)s	Subordonné(e)s	Client(e)s	Sans réponse		TOTAL
	43	20	0	0	3		66
	65,2 %	30,3 %	0,0 %	0,0 %	4,5 %		100,0 %
	95,5 %		0,0 %		4,5 %		100,0 %
Avoir connaissance de fait(s) de harcèlement sexuel sur autrui dans votre travail ces six derniers mois (6 ss. rp. ; 0,3 %)	1847		109	41	0	0	2003
	92,2 %		7,4 %		0,0 %		100,0 %
Par ...	Collègues	Dirigeant(e)s Directeur(rice)s	Subordonné(e)s	Client(e)s	Sans réponse		TOTAL
	73	70	5	1	3		152
	48,0 %	46,0 %	3,3 %	0,7 %	2,0 %		100,0 %
	94,0 %		4,0 %		2,0 %		100,0 %

\* [fréquence nulle = « non » ; fréquence mineure = « oui, mais rarement/oui, de temps en temps » ; fréquence majeure = « oui, plusieurs fois par semaine/oui, presque tous les jours »].

A nouveau, les auteur(e)s présumé(e)s sont les collègues (65 %) et la direction (30 %) mais avec un poids double cette fois à l'encontre des collègues. Ce qui n'est pas le cas lorsque les faits sont envers autrui et non plus vis-à-vis de soi : 48 % pour les premiers et 46 % pour les seconds. Aucun cas d'auteur(e)s subordonné(e)s et de clients n'a été spontanément cités lorsqu'il s'agit de harcèlement sexuel sur sa personne. La fréquence n'interfère pas cette répartition.

Diagramme 4.4.

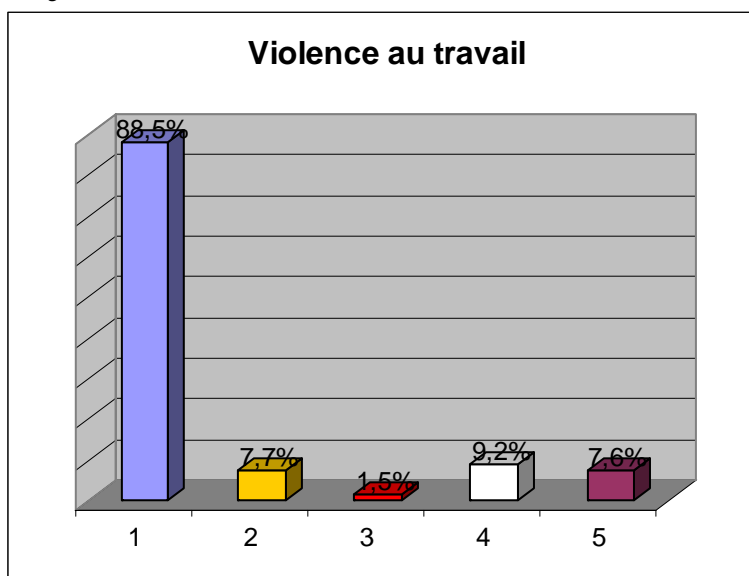


- |   |   |
|---|---|
| <span style="color: blue;">■</span> Collègue(s)                     | 1. <i>Oui, mais rarement</i> (fréquence mineure)              |
| <span style="color: red;">■</span> Dirigeant(e)/Directeur(ice)      | 2. <i>Oui, de temps en temps</i> (fréquence mineure)          |
| <span style="color: yellow;">■</span> Subordonné(e)s                | 3. <i>Oui, plusieurs fois par semaine</i> (fréquence majeure) |
| <span style="color: green;">■</span> Client(e)s/élève(s)/patient(s) | 4. <i>Oui, presque tous les jours</i> (fréquence majeure)     |

#### 4.1.2. LA VIOLENCE SUR LES LIEUX DE 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 travailleur(euse)s se déclarent spontanément victimes de tels faits, dont 1,5 % en « fréquence majeure ». C'est au-dessus du taux national à 7,6 %. Selon les indicateurs utilisés, le dédoublement des déclarations spontanées au niveau des « fréquences mineures » (14,4 %) souligne le fait que l'on peut être préoccupé par la gravité de ce problème social sans nécessairement éprouver le fait d'être directement une victime.

Diagramme 4.5.



- 1 - Travailleur(e)s s'estimant non victimes de la violence au travail
- 2 - Travailleur(e)s s'estimant victimes de la violence au travail (*fréquence mineure*)
- 3 - Travailleur(e)s s'estimant victimes de la violence au travail (*fréquence majeure*)
- 4 - Taux de victimation de la violence au travail
- 5 - Taux cumulé de victimation de la violence au travail (*enquête nationale, 2002*)
- 6 - Taux de victimation de harcèlement sexuel en Europe (*3<sup>ème</sup> enquête européenne sur les conditions de travail, 2001*)
- 7 - Taux de victimation du harcèlement sexuel chez les femmes en Europe (*3<sup>ème</sup> enquête européenne sur les conditions de travail, 2001*)

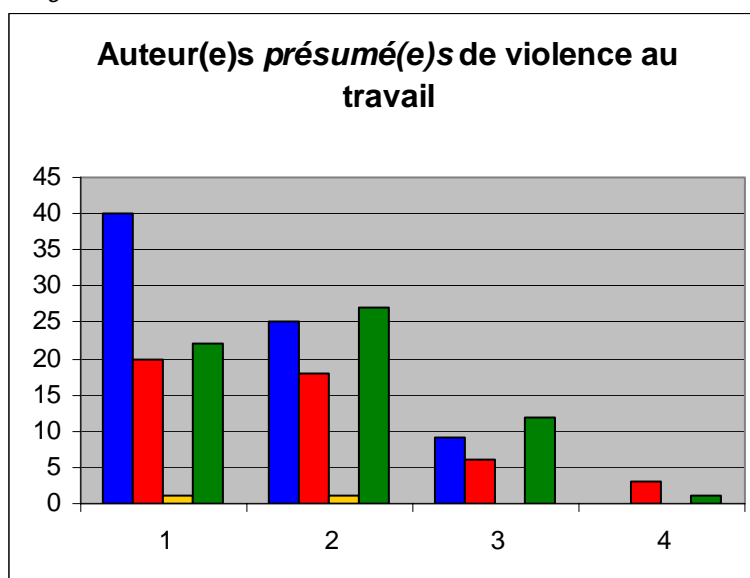
Tableau 4.3.

• <b>Violence au travail (physiques et psychologiques) *</b>	Fréquence nulle		Fréquence mineure		Fréquence majeure		TOTAL
	Se sentir victime de violence au travail lors des six derniers mois (45 ss. rp. ; 2,2 %)	1772		83	72	27	4
	88,5 %		7,7 %		1,5 %		100,0 %
Par ...	Collègues	Dirigeant(e)s Directeur(rice)s	Subordonné(e)s	Client(e)s	Sans réponse		TOTAL
	74	47	2	62	0		185
	40,0 %	25,4 %	1,1 %	33,5 %	0,0 %		100,0 %
	65,4 %		34,6 %		0,0 %		100,0 %
Avoir connaissance de quelqu'un dans votre travail subissant des faits de violence au travail durant les six derniers mois (49 ss. rp. ; 2,4 %)	1643		147	143	16	5	2003
	82,0 %		14,4 %		1,0 %		100,0 %
	1643		147	143	16	5	2003
Par ...	Collègues	Dirigeant(e)s Directeur(rice)s	Subordonné(e)s	Client(e)s	Sans réponse		TOTAL
	92	149	12	56	0		309
	29,8 %	48,2 %	3,9 %	18,1 %	0,0 %		100,0 %
	78,0 %		22,0 %		0,0 %		100,0 %

\* [fréquence nulle = « non » ; fréquence mineure = « oui, mais rarement/oui, de temps en temps » ; fréquence majeure = « oui, plusieurs fois par semaine/oui, presque tous les jours »]

Les faits de violence au travail sont attribués aux collègues (40 %) puis à la direction (25,4 %). Cependant, un nouvel acteur s'interfère comme auteur(e)s présumé(e)s de la violence au travail : il s'agit des clients (33,5 %). Cette tendance est moins prononcée lorsqu'il s'agit de notifier les faits à l'encontre d'autrui et non plus sur sa personne.

Diagramme 4.6.



- |   |   |
|---|---|
| <span style="color: blue;">■</span> Collègue(s)                     | 1. <i>Oui, mais rarement</i> (fréquence mineure)              |
| <span style="color: red;">■</span> Dirigeant(e)/Directeur(rice)     | 2. <i>Oui, de temps en temps</i> (fréquence mineure)          |
| <span style="color: yellow;">■</span> Subordonné(e)s                | 3. <i>Oui, plusieurs fois par semaine</i> (fréquence majeure) |
| <span style="color: green;">■</span> Client(e)s/élève(s)/patient(s) | 4. <i>Oui, presque tous les jours</i> (fréquence majeure)     |

#### 4.1.3. LES COMPORTEMENTS NÉGATIFS ET DYSFUNCTIONNELS SUR LES LIEUX DE TRAVAIL

La nature et la fréquence des comportements négatifs et dysfonctionnels mettent en évidence de fortes disparités entre eux. Les attaques personnelles sont plus fréquentes, les travailleur(euse)s se trouvant « ridiculisés » ou le sujet de « moqueries en raison de leur vie privée ». En terme de « fréquence majeure », on visualise bien un premier groupe de cinq comportements négatifs à l'encontre de la personne avec un taux moyen de 6,6 % de travailleur(euse)s s'estimant d'une manière ou d'une autre avoir subi l'un de ces comportements sur les lieux de travail durant ces six derniers mois. Il suit un regroupement de quatre comportements dysfonctionnels avec un taux moyen de 3,6 % : donner du travail en-dessous du niveau de compétence des travailleur(euse)s, négliger un point de vue, dissimuler de l'information dont d'autres travailleur(euse)s ont besoin, rendre de la sorte le travail plus difficile et dévaloriser systématiquement le travail et les efforts d'un ou de plusieurs travailleur(euse)s.

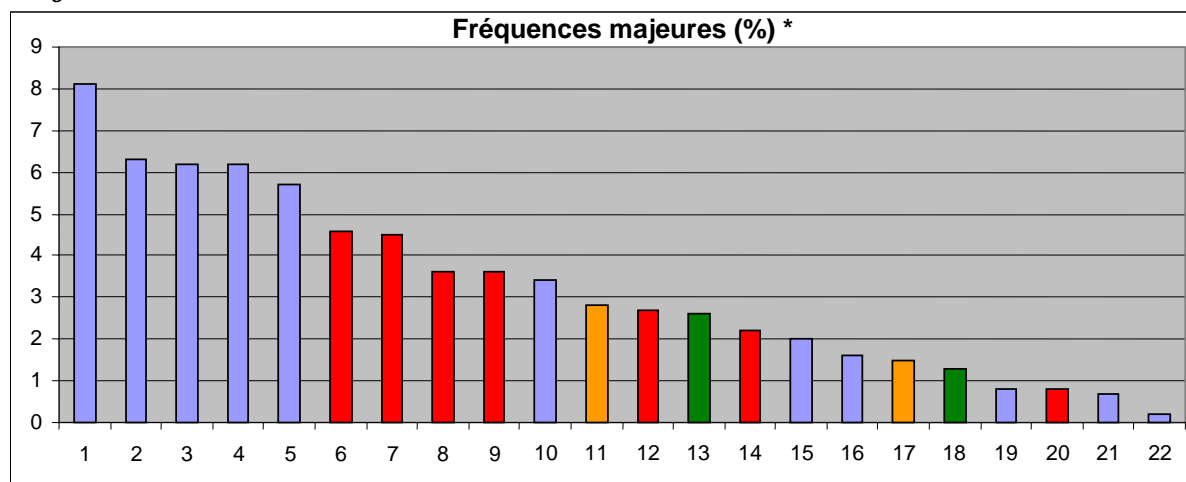


Tableau 4.4.

• <b>Comportements « négatifs » et « dysfonctionnels » au travail *</b>	Fréquence nulle	Fréquence mineure	Fréquence majeure	TOTAL
Vous êtes insulté(e) ou l'on a des gestes déplacés à votre égard (14 ss. rp. ; 0,7 %)	1899	86	4	2003
	94,8 %	4,3 %	0,2 %	100,0 %
L'exploitation de votre travail à des fins privées (51 ss. rp. ; 2,6 %)	1851	84	17	2003
	92,4 %	4,2 %	0,8 %	100,0 %
Des insultes (36 ss. rp. ; 1,9 %)	1820	129	41	2003
	87,6 %	10,2 %	1,5 %	100,0 %
Vous êtes importunés sexuellement par des gestes ou des mots (14 ss. rp. ; 0,7 %)	1754	205	30	2003
	87,6 %	10,2 %	1,5 %	100,0 %
Vous êtes menacé physiquement (37 ss. rp. ; 1,9 %)	1752	187	27	2003
	87,5 %	9,3 %	1,3 %	100,0 %
Des réactions négatives autour de vous parce que vous travaillez dur (63 ss. rp. ; 3,1 %)	1750	158	32	2003
	87,4 %	7,9 %	1,6 %	100,0 %
Des remarques répétées concernant vos erreurs (38 ss. rp. ; 2,0 %)	1734	216	15	2003
	86,6 %	10,7 %	0,7 %	100,0 %
Un manque de respect de vos droits et de vos opinions en raison de votre âge (38 ss. rp. ; 1,9 %)	1585	340	40	2003
	79,1 %	17,0 %	2,0 %	100,0 %
On vous prive de votre travail ou on vous enlève vos responsabilités (38 ss. rp. ; 1,9 %)	1568	353	44	2003
	78,3 %	17,6 %	2,2 %	100,0 %
Une dévalorisation systématique de votre travail et de vos efforts (37 ss. rp. ; 1,9 %)	1557	336	73	2003
	77,7 %	16,8 %	3,6 %	100,0 %
Des remarques insistantes ou des comportements indiquant que vous devriez quitter votre travail (34 ss. rp. ; 1,8 %)	1532	381	56	2003
	76,5 %	19,0 %	2,7 %	100,0 %
Une négligence à l'égard de votre point de vue (36 ss. rp. ; 1,9 %)	1481	395	91	2003
	73,9 %	19,7 %	4,5 %	100,0 %
Des attaques ou maltraitements physiques (37 ss. rp. ; 1,9 %)	1404	509	53	2003
	70,1 %	25,4 %	2,6 %	100,0 %
Des attentions sexuelles non voulues (36 ss. rp. ; 1,9 %)	1343	567	57	2003
	67,0 %	28,3 %	2,8 %	100,0 %
Le silence ou une certaine hostilité en réponse à vos questions ou à vos tentatives de dialogue (37 ss. rp. ; 1,9 %)	1298	599	69	2003
	64,8 %	29,9 %	3,4 %	100,0 %
Quelqu'un dissimule de l'information dont vous avez besoin et rend de la sorte votre travail plus difficile (36 ss. rp. ; 1,8 %)	1292	602	73	2003
	64,5 %	30,1 %	3,6 %	100,0 %
On vous donne du travail en dessous de votre niveau de compétence (37 ss. rp. ; 1,9 %)	1371	503	92	2003
	68,4 %	25,1 %	4,6 %	100,0 %
Des blagues à vos dépens et/ou des surprises désagréables (40 ss. rp. ; 2,0 %)	1314	524	125	2003
	65,6 %	26,2 %	6,2 %	100,0 %
Exclusion des activités de groupe, exclusion de la part des collègues (36 ss. rp. ; 1,8 %)	1240	613	114	2003
	61,9 %	30,6 %	5,7 %	100,0 %
Des plaisanteries moqueuses ou vexantes (35 ss. rp. ; 1,7 %)	1190	654	124	2003
	59,4 %	32,7 %	6,8 %	100,0 %
Des ragots à votre encontre (38 ss. rp. ; 2,0 %)	1156	681	128	2003
	57,7 %	34,0 %	6,3 %	100,0 %
Des remarques répétées à l'égard de votre vie privée ou sur vous-même (38 ss. rp. ; 1,9 %)	999	803	163	2003
	49,9 %	40,1 %	8,1 %	100,0 %

\* [fréquence nulle = « jamais » ; fréquence mineure = « rarement/parfois » ; fréquence majeure = « souvent /toujours »]

Diagramme 4.7. : Formes de violence au travail.



1. Des remarques répétées à l'égard de votre vie privée ou sur vous-même. (8,1 %)
2. Des ragots à votre encontre. (6,3 %)
3. Des plaisanteries moqueuses ou vexantes. (6,2 %)
4. Des blagues à vos dépens et/ou des surprises désagréables. (6,2 %)
5. Exclusion des activités de groupe, exclusion de la part des collègues. (5,7 %)
6. On vous donne du travail en-dessous de votre niveau de compétence. (4,6 %)
7. Une négligence à l'égard de votre point de vue. (4,5 %)
8. Quelqu'un dissimule de l'information dont vous avez besoin et rend de la sorte votre travail plus difficile. (3,6 %)
9. Une dévalorisation systématique de votre travail et de vos efforts. (3,6 %)
10. Le silence ou une certaine hostilité en réponse à vos questions ou vos tentatives de dialogue. (3,4 %)
11. Des attentions sexuelles non voulues. (2,8 %)
12. Des remarques insistantes ou des comportements indiquant que vous devriez quitter votre travail. (2,7 %)
13. Des attaques ou maltraitances physiques. (2,6 %)
14. On vous prive de votre travail ou on vous enlève vos responsabilités. (2,2 %)
15. Un manque de respect de vos droits et de vos opinions en raison de votre âge. (2,0 %)
16. Des réactions négatives autour de vous parce que vous travaillez dur. (1,6 %)
17. Vous êtes importuné(e) sexuellement par des gestes ou des mots. (1,5 %)
18. Vous êtes menacé(e) physiquement. (1,3 %)
19. Des insultes. (0,8 %)
20. L'exploitation de votre travail à des fins privées. (0,8 %)
21. Des remarques répétées concernant vos erreurs. (0,7 %)
22. Vous êtes insulté(e) ou l'on a des gestes déplacés à votre égard. (0,2 %)

\* Fréquences majeures : « souvent » & « toujours »

#### 4.1.4. LA VICTIMATION SUITE À DES FAITS DE VIOLENCE SUR LES LIEUX DE TRAVAIL

Quel est le profil de la victimation par le harcèlement moral et le harcèlement sexuel ? A l'identification des variables sociodémographiques et socio-professionnelles « à risque », le recours à l'analyse bivariée nous a permis également une comparaison avec l'enquête nationale.

##### AGE, SEXE, FORMATION

Il n'a pas été constaté de corrélation significative entre le sexe et le harcèlement moral. Par contre, le sexe reste une variable hautement significative « à risque » en ce qui concerne le harcèlement sexuel. Notons par ailleurs que l'âge est une variable significative pour notre échantillon ce qui n'était pas le cas lors de l'enquête 2002. La branche d'activité reste un élément hautement significatif pour les deux enquêtes en ce qui concerne le harcèlement moral.

Pour le harcèlement sexuel, seules les variables sexe et type de contrat d'emploi restent significatifs. Aucune corrélation significative n'a pu être établie avec l'âge, le statut marital et l'ancienneté contrairement à l'enquête nationale.

Tableau 4.5. : Profil des victimes de harcèlement moral et sexuel. (Comparaison avec l'enquête nationale).

	Harcèlement moral		Harcèlement sexuel	
	2002	2005	2002	2005
Sexe	n.s.	n.s.	11.690***	51.298***
Âge	n.s.	10.210***	8.149*	n.s.
Niveau d'instruction	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Statut marital	n.s.	n.s.	10.292***	n.s.
Statut parental	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Catégorie socioprofessionnelle	/	n.s.	/	n.s.
Type de contrat d'emploi	n.s.	n.s.	4.578*	5.790*
Ancienneté	n.s.	n.s.	8.436*	n.s.
Secteur d'activité	20.920***	n.s.	n.s.	n.s.
Branche d'activité	34.033***	63.784***	n.s.	n.s.

Valeur du  $X^2$

Une analyse plus détaillée des variables socio-démographiques et socio-professionnelles dites « à risque » est présentée ci-dessous respectivement pour le harcèlement moral, le harcèlement sexuel et la violence au travail.

#### 4.1.4.1. Harcèlement moral

Le harcèlement moral pour notre échantillon présente une forte variance entre des taux allant de 22,7 % à 8,6 %. Les organisations les plus susceptibles de générer des facteurs « à risque » sont le privé marchand (16,6 %) et non-marchand (22,7 %) ainsi que les corps spéciaux (21,9 %). Derrière, viennent les administrations publiques (13,4 %), le public non marchand (10,1 %) et l'industrie (8,6 %).

Tableau 4.6. : Pourcentage des victimes de harcèlement moral par tranche d'activités.

BRANCHE D'ACTIVITES	Corps spéciaux	Administration publique	Public (non marchand)	Industrie	Privé marchand	Privé non marchand	TOTAL
Non victimes	194 73,6%	738 85,9%	169 89,9%	149 91,4%	377 81,5%	50 75,8%	1677 83,8%
Victimes	58 21,9%	115 13,4%	19 10,1%	14 8,6%	77 16,6%	15 22,7%	298 14,7%
ss.rp.	12 4,5%	6 0,7%	0 0,0%	0 0,0%	9 1,9%	1 1,5%	28 1,5%
<b>TOTAL</b>	<b>264</b> 100,0%	<b>859</b> 100,0%	<b>188</b> 100,0%	<b>163</b> 100,0%	<b>463</b> 100,0%	<b>66</b> 100,0%	<b>2003</b> 100,0%

Enfin, l'âge est apparu comme une variable indépendante corrélée significativement au harcèlement moral. Le groupe d'âge le plus touché est celui des 25-34 ans (18,1 %) et ce risque décroît avec l'âge pour aboutir à un taux de 8,6 % en bout de carrière pour les plus de 55 ans.

Tableau 4.7. : Pourcentage des victimes de harcèlement moral par catégorie d'âge.

ÂGE	<25ans	25-34ans	35-44ans	45-54ans	>55ans	ss.rp.	TOTAL
Non victimes	84 87,5%	353 81,7%	556 84,2%	449 84,6%	170 90,9%	65 67,0%	1677 83,8%
Victimes	11 11,5%	78 18,1%	103 15,6%	79 14,9%	16 8,6%	11 11,3%	298 14,7%
ss.rp.	1 1,0%	1 0,2%	1 0,2%	3 0,6%	1 0,5%	21 21,6%	28 1,5%
<b>TOTAL</b>	<b>96</b> 100,0%	<b>432</b> 100,0%	<b>660</b> 100,0%	<b>531</b> 100,0%	<b>187</b> 100,0%	<b>187</b> 100,0%	<b>2003</b> 100,0%

#### 4.1.4.2. Harcèlement sexuel

A nouveau, la variable sexe est hautement significative pour le harcèlement sexuel. Celui-ci touche près de six fois plus les femmes (7,6 %) que les hommes (1,3 %). Ce taux est largement plus élevé que celui de l'Union européenne où le taux de harcèlement s'élève pour les femmes à 4 %.

Tableau 4.7. : *Pourcentage des victimes de harcèlement sexuel par sexe.*

SEXE	Hommes	Femmes	ss.rp.	TOTAL
Non victimes	1335 98,5%	550 92,4%	48 92,3%	1933 96,5%
Victimes	18 1,3%	45 7,6%	0 0,0%	63 3,1%
ss.rp.	3 0,2%	0 0,0%	4 7,7%	7 0,3%
<b>TOTAL</b>	<b>1356</b> <b>100,0%</b>	<b>595</b> <b>100,0%</b>	<b>52</b> <b>100,0%</b>	<b>2003</b> <b>100,0%</b>

Le type de contrat est également significatif à l'égard du harcèlement sexuel. Le taux pour le travail temporaire s'établit à 13,3 % et de fait n'est pas sans rappeler la situation de dépendance dans laquelle peut s'établir le travailleur en situation de précarité.

Tableau 4.8. : *Pourcentage des victimes de harcèlement sexuel par type de contrat d'emploi.*

TYPE DE CONTRAT D'EMPLOI	Travail fixe	Travail temporaire	ss.rp.	TOTAL
Non victimes	1525 99,4%	371 86,3%	37 94,9%	1933 96,5%
Victimes	6 0,4%	57 13,3%	0 0,0%	63 3,1%
ss.rp.	3 0,2%	2 0,5%	2 5,1%	7 0,3%
<b>TOTAL</b>	<b>1534</b> <b>100,0%</b>	<b>430</b> <b>100,0%</b>	<b>39</b> <b>100,0%</b>	<b>2003</b> <b>100,0%</b>

#### 4.1.4.3. Violence sur les lieux de travail

On reprend ici la notion de violence dans son sens global, c'est-à-dire intégrant les dimensions physiques et psychologiques de ses manifestations.

L'analyse bivariée a mis ainsi en évidence des relations significatives entre le fait de se dire victime de violence au travail et plusieurs variables socio-professionnelles mais aussi certaines variables socio-démographiques.

Les caractéristiques organisationnelles du contexte de travail telles que la catégorie socio-professionnelle et la branche d'activité sont significativement liées à la problématique de la violence sur les lieux de travail. Egalement, l'ancienneté et le type de contrat d'emploi. Mais les caractéristiques personnelles des répondants sont également mis en évidence dans cette analyse, puisque l'âge et le niveau d'instruction présentent également une relation significative avec le fait de s'estimer victime de violence au travail.

*Tableau 4.9. : Profil des victimes de violence sur les lieux de travail.*

VIOLENCE AU TRAVAIL	Âge	Niveau d'instruction	Catégorie socio- professionnelle	Ancienneté	Type de contrat d'emploi	Branche d'activité
	8.503*	11.809*	17.819***	9.421*	5.381*	13.079***

Une analyse plus détaillée de ces facteurs identitaires potentiellement « à risque » est développée dans les lignes qui suivent.

- [La catégorie socio-professionnelle](#)

La catégorie socio-professionnelle clairement identifiée à la violence au travail est celle des ouvrier(e)s non qualifié(e)s (15 %). A l'inverse, les moins touchés par la problématique semble être les cadres supérieurs (3 %). Entre ces deux extrêmes, les différences ne semblent être significatives pour constater une relation à la violence au travail.

Tableau 4.10. : Pourcentage des victimes de violence au travail par catégorie socio-professionnelle.

CATEGORIE SOCIO-PROFESSIONNELLE	Ouvrier(e) non qualifié(e)	Ouvrier(e) qualifié(e)/ chef d'équipe	Employé(e) administratif /exécutif	Employé(e) de niveau intermédiaire	Employé(e) de niveau sup./Cadre niveau intermédiaire	Cadre supérieur /Direction	ss.rp.	TOTAL
Non victimes	241 82,5%	275 90,2%	482 88,9%	343 90,5%	299 90,9%	90 95,7%	42 67,7%	1772 88,5%
Victimes	44 15,1%	26 8,5%	50 9,2%	31 8,2%	26 7,9%	3 3,2%	6 9,7%	186 9,3%
ss.rp.	7 2,4%	4 1,3%	10 1,8%	5 1,3%	4 1,2%	1 1,1%	16 22,6%	45 2,2%
TOTAL	292 100,0%	305 100,0%	542 100,0%	379 100,0%	329 100,0%	94 100,0%	69 100,0%	2003 100,0%

- La branche d'activité

Tableau 4.11. : Pourcentage des victimes de violence au travail par branche d'activités.

BRANCHE D'ACTIVITES	Corps spéciaux	Administration publique	Public (non) marchand	Industrie	Privé marchand	Privé non marchand	TOTAL
Non victimes	223 84,5%	768 89,4%	169 89,9%	155 95,1%	397 85,7%	60 90,9%	1772 88,5%
Victimes	30 11,4%	79 9,2%	13 6,9%	6 3,7%	54 11,7%	4 6,1%	186 9,3%
ss.rp.	11 4,2%	12 1,4%	6 3,2%	2 1,2%	12 2,6%	2 3,0%	45 2,2%
TOTAL	264 100,0%	859 100,0%	188 100,0%	163 100,0%	463 100,0%	66 100,0%	2003 100,0%

Les branches d'activités qui semblent davantage touchées par la violence au travail sont les organisations relevant des corps spéciaux (11 %) et du secteur privé marchand (12 %). Les organisations de l'industrie (4 %) semblent le moins affectées par la notion de violence au travail.

- L'ancienneté

Tableau 4.12. : Pourcentage des victimes de violence au travail selon l'ancienneté.

ANCIENNETE	Moins d'1 an	Entre +1 et -5 ans	Entre +5 et -10 ans	Entre +10 et -20 ans	Plus de 20 ans	ss.rp.	TOTAL
Non victimes	153 90,0%	395 87,2%	329 89,9%	418 87,6%	449 91,8%	28 58,3%	1772 88,5%
Victimes	13 7,6%	49 10,8%	35 9,6%	55 11,5%	31 6,3%	3 6,3%	186 9,3%
ss.rp.	4 2,4%	9 2,0%	2 0,5%	4 0,8%	9 1,8%	17 35,4%	45 2,2%
TOTAL	170 100,0%	453 100,0%	366 100,0%	477 100,0%	489 100,0%	48 100,0%	2003 100,0%

Il semble que les travailleur(euse)s les plus affecté(e)s par la violence au travail sont soit en début de carrière entre un an et moins de cinq ans (11 %), soit vers la fin de carrière entre dix et vingt ans (12 %). Ceux (celles) qui sont les moins affecté(e)s par la problématique de la violence au travail sont soit ceux (celles) qui ont moins d'un an (8 %) et plus de vingt ans d'ancienneté.

- Le type de contrat d'emploi

Tableau 4.13. : Pourcentage des victimes de violence au travail suivant le type de contrat d'emploi.

TYPE DE CONTRAT D'EMPLOI	Travail fixe	Travail temporaire	ss.rp.	TOTAL
Non victimes	1277 90,8%	491 88,2%	4 10,2%	1772 88,5%
Victimes	105 7,5%	56 10,1%	25 64,1%	186 9,3%
ss.rp.	25 1,7%	10 1,7%	10 25,7%	45 2,2%
TOTAL	1407 100,0%	557 100,0%	39 100,0%	2003 100,0%

A son tour, le type de contrat présente une relation significative avec la problématique de la violence au travail. On trouve statistiquement plus de répondants s'estimant victimes de violence au travail parmi les travailleur(euse)s qui ont un travail temporaire, comparativement à ceux (celles) qui bénéficient d'un travail fixe.



- L'âge

Tableau 4. 14. : Pourcentage des victimes de violence au travail selon la catégorie d'âge.

ÂGE	<25ans	25-34ans	35-44ans	45-54ans	>55ans	ss.rp.	TOTAL
Non victimes	87 90,6%	381 88,2%	585 88,6%	481 90,6%	173 92,5%	65 67,0%	1772 88,5%
Victimes	8 8,3%	49 11,3%	73 11,1%	42 7,9%	10 5,3%	4 4,1%	186 9,3%
ss.rp.	1 1,0%	2 0,5%	2 0,3%	8 1,5%	4 2,1%	28 28,9%	45 2,2%
<b>TOTAL</b>	<b>96</b> 100,0%	<b>432</b> 100,0%	<b>660</b> 100,0%	<b>531</b> 100,0%	<b>187</b> 100,0%	<b>97</b> 100,0%	<b>2003</b> 100,0%

A ces quatre premiers facteurs socioprofessionnels hautement significatifs, vient s'ajouter des facteurs « à risque » sociodémographiques et en premier, l'âge.

A ce sujet, on observe que les catégories d'âge entre 25 et moins de 45 ans sont les plus exposées à la problématique de la violence au travail. Les travailleur(euse)s plus âgé(e)s sont significativement moins touchés par celle-ci (5 %). Ce fait rejoint de nombreuses hypothèses notamment à reporter à l'ancienneté.

- Le niveau d'instruction

Tableau 4. 15. : Pourcentage des victimes de violence au travail selon le niveau d'instruction.

NIVEAU D'INSTRUCTION	Aucun	Enseignement primaire	Enseignement secondaire inférieur	Enseignement secondaire supérieur	Enseignement supérieur non universitaire	Enseignement universitaire	Autre	ss.rp.	TOTAL
Non victimes	67 85,9%	191 88,4%	566 86,3%	422 90,8%	327 91,3%	147 94,8%	5 83,3%	47 68,1%	1772 88,5%
Victimes	9 11,5%	22 10,2%	76 11,6%	38 8,2%	27 7,5%	7 4,5%	1 16,7%	6 8,7%	186 9,3%
ss.rp.	2 2,6%	3 1,4%	14 2,1%	5 1,1%	4 1,1%	1 0,6%	0 0,0%	16 23,2%	45 2,2%
<b>TOTAL</b>	<b>78</b> 100,0%	<b>216</b> 100,0%	<b>656</b> 100,0%	<b>465</b> 100,0%	<b>358</b> 100,0%	<b>155</b> 100,0%	<b>6</b> 100,0%	<b>69</b> 100,0%	<b>2003</b> 100,0%

A nouveau, il semble établi qu'un niveau d'instruction plus élevé a un effet de distanciation avec la problématique de la violence au travail. En effet, le fait de n'avoir aucun diplôme amène les répondants à s'estimer victimes pour 12 % d'entre eux, alors que seuls 5 % des universitaires font la même déclaration.

## 4.2

# RÉSULTATS QUALITATIFS LOGIQUES DISCURSIVES SUR LA VIOLENCE AU TRAVAIL



Nous rappelons ici brièvement, les principaux résultats du premier volet de la recherche, à savoir, les données et les informations d'ordre qualitatif. Leur synthèse permet une certaine compréhension complémentaire à cette étude quantitative.

L'étude qualitative de cette recherche repose pour l'essentiel sur 136 entretiens semi-directifs effectués auprès de *personnes ressources*, c'est-à-dire, de personnes habilitées d'une manière ou d'une autre, de par leur fonction, à devoir s'informer, analyser et gérer des situations *plausibles* de violence et de harcèlement sur les lieux de travail. Aussi, six profils dont le travail est intimement relié à la problématique ont été sélectionnés. Les différentes catégories qui se sont prêtées à l'exercice sont, entre autres, des personnes de la direction générale, des gestionnaires en ressources humaines, des conseiller(e)s en prévention, des personnes de confiance, des employé(e)s du service social, des délégué(e)s syndicaux.

Cette partie de la recherche a mis en évidence deux dimensions fondamentales en terme de résultats :



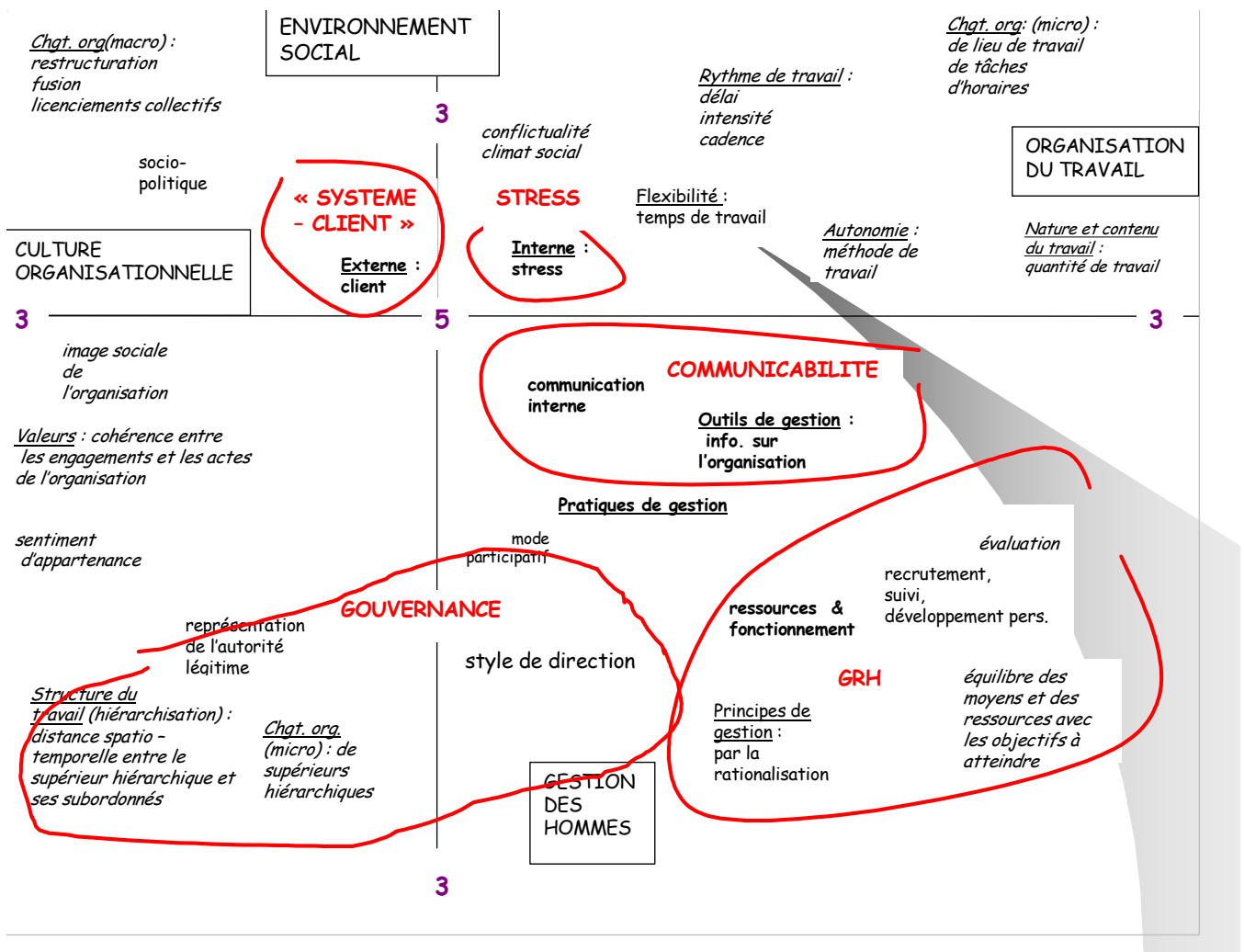
1. L'importance de prendre en considération la différenciation organisationnelle contrariant la notion de modèle unifié. Cependant, les premiers entretiens ont rapidement fait apparaître la nature extrêmement composite de la réalité organisationnelle des entreprises, institutions, associations, ect. C'est à partir de la notion de configuration organisationnelle (voir partie théorique *infra*), qu'il a été possible de décliner chaque variable selon les diverses unités en présence dans l'échantillon. Dans le même temps, certains facteurs organisationnels « à risque » ont dévoilé une opacité aux spécificités en matière de division, coordination, contrôle et nature du travail et s'accordent à une certaine comparaison - validation transversale aux spécificités organisationnelles.
2. Ces spécificités organisationnelles postulées, il a été possible d'identifier les facteurs de risque organisationnels et de les comprendre en situation de contexte. Tous n'ont pas les mêmes effets en fonction de l'organisation : il y a une façon d'appréhender et de définir la violence au travail différente selon les configurations organisationnelles et de fait, une façon de la gérer.

Ci-dessous, nous faisons état successivement des facteurs organisationnels « à risque » tels qu'ils sont perçus par les *personnes ressources* en premier, suivant le principe de transversalité, ensuite, les facteurs organisationnels plus spécifiques aux configurations organisationnelles.

## 4.2.1. LE PRINCIPE DE TRANSVERSALITÉ DES FACTEURS ORGANISATIONNELS « À RISQUE »

La cartographie suivante nous autorise à visualiser les facteurs de risque organisationnels répondant au principe de *transversalité*. Il ne s'agit pas des variables présentant nécessairement un niveau de gravité élevé, mais bien de risque en confluence avec la presque totalité des organisations appréhendées. Il n'est donc pas négligeable, dans une perspective globale d'une politique fédérale, de prendre en considération cette *distinction factorielle* entre organisations.

Cartographie 4.1. : Les cinq « zones d'indifférence organisationnelles »



Ainsi, peut-on visualiser transversalement les facteurs de risque organisationnels suivants :

- le principe de gouvernance en organisation ;
- certaines pratiques relevant de la gestion des ressources humaines ;
- la notion de communicabilité ;
- les affinités au stress professionnel ;
- et le système client.

- [Le principe de gouvernance en organisation](#)

La gouvernance en organisation, tel un facteur de risque organisationnel à la violence et au harcèlement sur les lieux de travail, se décline en deux sous-catégories : le style de direction et le mode de participation aux décisions.

Un certain style de direction *violent* est considéré ici, non pas comme la conséquence de la personnalité (perverse, machiavélique, ...) du dirigeant mais davantage en tant que produit de l'organisation. Il peut très bien se rattacher à une technocratie suivant le modèle *tyrannique* [P. Pitcher, 1997] : experts pour résoudre des problèmes techniques à court terme, les technocrates privilégient les solutions instrumentales au détriment de considérations humaines et ils deviennent très vite des tyrans à des postes stratégiques de pouvoir.

A l'opposé, un style de direction tout aussi susceptible de générer la violence et le harcèlement, est une direction *laxiste*, soit par incompetence en relations interpersonnelles de travail, notamment avec des subordonnés, soit volontairement pour privilégier la relation *informelle* de pouvoir.

La faible participation aux décisions organisationnelles représente l'autre pendant de la gouvernance comme risque *transversal* pour les différentes catégories d'organisation. Ce qui est surtout dénoncé ici, c'est la faiblesse des structures et le fait que la ligne hiérarchique n'associe pas les travailleurs aux prises de décisions. Mis à part quelques consultations ponctuelles sur divers sujets, de même que la présence de certains syndicats au conseil d'administration, on ne retrouve que trop rarement au sein de l'organisation des mécanismes officiels pour la consultation des travailleurs. Il en va de même des requêtes et des suggestions des travailleurs. On constate également, qu'en terme de participation aux décisions, celle-ci se fait essentiellement par le biais du service des ressources humaines (SRH), par l'instance qui les représente auprès de la direction, ou bien, par voie du journal interne à l'organisation. Et bien souvent, il s'agit alors de la transmission d'informations vers le *top down* hiérarchique plutôt qu'une participation aux décisions.

- [Certaines pratiques de gestion des ressources humaines](#)

Comme précédemment, les énoncés de ce thème touchant les pratiques en GRH sont perçus comme *à risque* par la majorité des organisations. Ou du moins certaines des pratiques en GRH.

D'abord, les indicateurs liés à l'adéquation entre les ressources affectées au bon fonctionnement des organisations sont fréquemment cités. Différentes situations (restructurations, nouvelles technologies, ...) ont entraîné un surplus de travail et occasionné des contraintes de temps pour de nombreux travailleurs. Dans le même temps, l'organisation n'a procédé à aucun remplacement de personnes s'absentant ou quittant son travail, mais s'est limitée à la seule répartition du travail entre les travailleurs qui restent en poste. Ces inadéquations entre capacités et ressources des travailleurs et le bon fonctionnement de l'organisation rendent souvent incohérente la charge de travail.

Ensuite, plusieurs entretiens soulignent une *instrumentalisation* du Service des Ressources Humaines ou SRH en une Gestion des Ressources Humaines ou GRH. Souvent, la gestion des ressources humaines est réduite à une simple tâche administrative de secrétariat et de gestion des salaires. Il s'agit d'appliquer à des milliers de travailleurs des critères standardisés en matière de recrutement, communication, formation, ... Cette gestion minimaliste ne tiendrait pas assez compte de la dimension humaine.

L'élément emblématique de cette déviance - du moins au regard des mêmes travailleurs - est sans conteste l'*évaluation* comme outil de gestion. Celui-ci est de moins en moins utilisé comme moyen de développement personnel (reconnaissance, estime, ...) et davantage comme procédure participant d'une culture de l'excellence et des performances exceptionnelles.

## Encadré 4.1. : Politique de gestion du personnel en Belgique.

### 43 % DES ENTREPRISES BELGES SONT DÉPOURVUES D'UNE POLITIQUE DU PERSONNEL ÉTAYÉE PAR UNE VRAIE STRATÉGIE

« Tant dans les grandes que les petites entreprises, les collaborateurs du service du personnel consacrent la majeure partie de leur temps à l'administration des appointements et des salaires. Ces tâches occupent en moyenne 41 % du temps dans un service du personnel. »

« Ainsi, 43 % des entreprises avouent être dépourvues d'une politique stratégique du personnel. Dans les grandes entreprises (> 500 collaborateurs), ce pourcentage est limité à 30 %. Vingt-huit pour cent des entreprises affirment disposer d'une politique du personnel concrètement définie. C'est surtout au niveau des rémunérations que cette politique fait l'objet d'une description formelle. »

« Le recrutement et la sélection, la rémunération et la formation constituent les activités majeures du service du personnel. La communication interne, l'accompagnement de la carrière et les évaluations sont ses principaux soucis. »

« 50 % des responsables RH en moyenne sont insuffisamment informés des meilleures pratiques en matière de ressources humaines. (...) L'enquête révèle qu'un responsable du personnel sur trois ne fait pas partie du comité de direction. Dans les grandes entreprises, cette proportion est même de 1 sur 4. (...) Pour les PME, l'enquête a constaté que dans sa fonction antérieure, le responsable du personnel ne disposait pas d'une formation aux RH : 42 % sont issus d'un autre département de l'entreprise et 30 % proviennent d'un autre département dans une autre entreprise. »

« En 2002, les effectifs des services du personnel sont restés stationnaires. Pour 2003, 17 % des responsables RH craignent une compression réelle de leur équipe. »

« Le département RH entame souvent des actions spécifiques dans le cadre d'une action légale (exemple, des mesures relatives au harcèlement moral au travail, ...). »

Enquête SD WORX (<http://www.sd.be/site/www2002/fr>)

### • L'insuffisance et la non-transparence de la communicabilité<sup>13</sup>

La plupart des organisations disposent de divers outils pour diffuser l'information, mais il semble que dans la très grande majorité des organisations, ils soient insuffisants aux yeux des travailleurs. La diffusion de l'information est, par ailleurs, dénoncée non seulement comme rare mais également comme très formalisée (aux seules assemblées générales, par voie de courrier interne, ...), voire, monopolisée : souvent, elles ont lieu uniquement aux niveaux élevés de la hiérarchie qui, elle-même, s'en remet à la hiérarchie intermédiaire pour transmettre les informations importantes.

<sup>13</sup> *Communicabilité* : « qualité de ce qui peut être communiqué ».





Ce sont probablement et en partie, ces variables que les travailleurs considèrent comme problématique à la circulation de l'information dans l'organisation. Elles masquent souvent une communication pauvre entre les travailleurs, la ligne hiérarchique et les gestionnaires en ressources humaines. Une recherche sur le soutien social a fait apparaître qu'en cas de problème, les travailleurs vont plutôt se référer à leurs proches qu'aux services chargés de traiter les problématiques de la violence sur le lieu de travail.<sup>14</sup>

<sup>14</sup> Il est intéressant de noter ici des résultats similaires exposés par le Professeur Angelo Soares lors de récentes recherches concernant le soutien social reçu par les personnes s'estimant victimes de *harcèlement psychologique* (2004 : 30).

Le soutien social face au harcèlement psychologique		
	Soutien structurel (%)	Soutien social reçu (moyenne 1-6)
Collègues de travail	63,3	3,4
Famille	41,2	4,4
Ami-e-s hors travail	28,8	3,8
Supérieur hiérarchique	28,2	2,2
Représentant syndical	25,4	2,6
Ressources humaines	8,5	1,4
Service de santé de l'organisation	n.d	1,9
Je n'ai pas eu besoin d'en parler	9,0	-
Personne et j'aurais aimé en parler	4,5	-

Note. L'échelle du soutien social reçu varie de 1 (jamais) à 6 (toujours).

## Encadré 4 : Information et prévention en organisation.

### INFORMATION

« Il apparaît que 81 % des entreprises jugent qu'il y a suffisamment d'informations en matière de sécurité, de santé et de qualité des conditions de travail. Les informations sont obtenues principalement auprès des services de prévention (75 %), par Internet (66 %) ou via les éditeurs et abonnements (64 %) ».

Il est noté cependant des différences entre entreprises liées à l'accessibilité, au coût et à la clarté de l'information.

### DES BUDGETS ETRIQUEÉS ?

« 86 % des entreprises indiquent que le budget consacré à la sécurité, la santé et la qualité des conditions de travail n'est pas géré séparément et qu'en conséquence, ils ignorent à combien il s'élève ».

### LA PRÉVENTION AU QUOTIDIEN

La prévention au quotidien, de quelle manière ...	% entreprise:
Les travailleurs participent à la politique de prévention, par le biais de procédures définies et /ou des organes de concertation.	53 %

*Karen Peirens, La politique des entreprises en matière de prévention des risques professionnels. Résultats d'une enquête auprès d'entreprises et d'institutions belges, Prevent, Research Centre, 21 avril 2004.*

- *Les risques corrélés au stress professionnel*

Le stress est énoncé comme un facteur de risque de la violence à travers l'ensemble des discours d'entretien quelque soit la configuration organisationnelle.

Il revient fréquemment à la frontière entre d'une part, un symptôme lui-même effet de violence et de harcèlement au travail, et d'autre part, en tant que risque lui-même de violence et de harcèlement au travail. Cette limite est parfois tenue. Toujours est-il que le stress représente un état psychique fréquent au sein des organisations et qu'il n'est pas sans représenter un problème certain de santé mentale.

Les risques de stress sont inhérents à l'environnement et à l'organisation du travail. Ils sont par ailleurs associés à certaines professions mais surtout, ils deviennent organisationnels lorsqu'ils entrent dans une phase de permanence.

Tableau 4.16. : Risque organisationnel et santé des travailleur(euse)s.

Chiffres clés : santé mentale, dépression et stress			
	Moyenne générale	Hommes	Femmes
Santé mentale (a)			
- problèmes de santé psychique	69,0 %	73,7 %	64,2 %
Dépression (a)			
- dépression au cours des 12 derniers mois	6,4 %	4,7 %	8,1 %
Stress <sup>15</sup> (b)			
- souffrir de stress au travail au cours des 12 derniers mois	30,0 %		

Sources : (a) Institut national de la statistique (INS Belgique, 2002, p. 24) - ces chiffres se rapportent aux personnes de 15 ans ou plus, (b) Étude ''Belstress 1''.

- [Les risques afférant au « système-client »](#)

Les interactions avec les clients sont fréquemment citées comme facteur de risque organisationnel de violence au travail. On entend par « *système-client* » les relations des travailleurs avec le public (élèves, patients, délinquants, administrés, ...).

Quelque soit le secteur, la dimension marchande prime dans la relation avec le client. Le client est roi et l'organisation accroît tout particulièrement son attention à sa seule satisfaction. Ce type de rapport peut générer des relations « client » difficiles avec leur lot de charges émotionnelles qui engendrent parfois un climat de violence. Ces comportements violents se manifestent généralement par des agressions verbales (insultes, menaces, colère) ou physiques (coups et blessures).

#### 4.2.2. FACTEURS DE RISQUE ORGANISATIONNELS SPECIFIQUES

<sup>15</sup> « Les plaintes pour stress augmentent : 23 % des travailleurs en 1995, 30 % en 2000. »  
 « Elles donnent envie de souffler : 36 % seulement des stressés veulent travailler jusqu'à 60 ans contre 53 % chez les autres. »  
 « Le stress coûterait aux entreprises belges 3,7 milliards d'euros par an. L'absentéisme lié au stress leur coûterait 2,5 milliards d'euros (salaire garanti et frais de remplacement). »  
Les entreprises malades du stress, Le Soir, 7 novembre 2003.

#### 4.2.2.1. Pôle 01 : les logiques discursives de la « fonction administrative »

On retrouve sous ce pôle, essentiellement, les organisations de l'administration publique, mais aussi, certains aspects administratifs et bureaucratiques présents au sein des corps spéciaux et de quelques activités du secteur privé.

- Caractéristiques organisationnelles

Dimensions de l'analyse organisationnelle	Modalités organisationnelles de la « fonction administrative »
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contraintes d'environnement</li> </ul>	Régulation institutionnelle Nouvelles contraintes d'environnement ( <i>la rentabilité budgétaire, l'incompréhension des changements organisationnels en cours, ...</i> ) Pressions socio-politiques
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Structure organisationnelle</li> </ul>	Structure hiérarchico-fonctionnelle ( <i>processus de décision centralisé, hiérarchisation forte, ...</i> ) Structure "bureaucratique"
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation du travail</li> </ul>	Organisation rationnelle ( <i>de type taylorienne, planification des actions, suivi de procédures, ...</i> )
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion des hommes</li> </ul>	Gestion par la rationalisation du travail Gestion par les relations sociales et syndicales Gestion statutaire
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relations organisationnelles</li> </ul>	Modèle réglementaire ( <i>basé sur le consensus, les pactes, ...</i> ) Poids de la négociation ( <i>ajustement hiérarchique, transformation négociée, ...</i> )
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Culture organisationnelle</li> </ul>	Modèle du service public Dynamique des sous-cultures de travail

- Facteurs de risque organisationnels plausibles

- Au sein même de l'organisation du travail, de nouveaux modes et méthodes se sont imposés avec pour corollaire une intensification des tâches : un niveau de formation plus exigeant, une augmentation de la responsabilité et des pressions externes de plus en plus intenses (système-client, marges étroites des dotations budgétaire, ...). Il y a une tendance prononcée à développer un « modèle professionnel de service public » avec une complexification des tâches et une charge de contraintes cognitives croissante.
- Le style de direction a lui-même tendance à évoluer avec certaines dimensions « à risque ». L'ensemble des cadres supérieurs se voit attribuer de nouvelles charges, voire de nouvelles fonctions, notamment au sein de la hiérarchie intermédiaire. Ces nouvelles charges et fonctions demandent souvent des compétences que ces cadres n'ont pas, notamment en ce qui concerne toutes les activités en relations humaines. La tendance est alors à un « désengagement » des cadres et une tension croissante avec l'ensemble des travailleur(euse)s.
- Parallèlement, de nouvelles pratiques de gestion en ressources humaines tentent à se développer au sein des organisations de la « fonction administrative ». C'est une injonction aux pratiques d'autonomie. On intègre des outils du secteur privé au sein du secteur public. etc. Ces situations ne sont pas sans générer des « incertitudes » et un stress professionnel. D'un autre côté, ce type d'organisation se gère encore essentiellement en terme de normes et on assiste à cette dichotomie d'un renforcement de la régulation de contrôle, de lourdeur administrative en procédures, etc., avec souvent une inadéquation des règlements avec la réalité du terrain.
- Ces organisations connaissent pour la plupart d'importants changements organisationnels avec une crainte d'effets pervers tels les « détournements » (par exp. des placements de personnes sans les qualifications adéquates à la fonction, ...) et en conséquence le développement de « résistance » de la part des travailleur(euse)s.
- D'autres facteurs organisationnels traditionnellement corrélés à la notion de bureaucratie, ont également été cités « à risque ». Il s'agit, essentiellement, des lourdeurs institutionnelles dans certaines démarches administratives, de stéréotypes culturels concernant le « fonctionnaire » et en terme de relations de pouvoir, le poids encore présent des « petits chefs ».

#### 4.2.2.2. Pôle 02 : les logiques discursives « duales »

Sous ce pôle se regroupent les discours de la figure organisationnelle classique post-taylorienne et qui, ainsi, demande un renouvellement de ses fonctionnements sociaux sous les pressions extérieures : les nouveaux défis du marché et ses adaptations techniques, organisationnelles et gestionnaires. Ces changements organisationnels se font suivant un processus de dualisation, c'est-à-dire avec la coexistence de services fonctionnant selon des rationalités opposées (bureaucrates versus ouvriers, managers versus syndicalistes, ...). Le risque est que cette dualité devienne une opposition duelle. Les organisations fusionnant sous ce pôle sont essentiellement du secteur privé marchand mais également, dans une moindre mesure, une part de l'industrie et de certains services bureaucratiques.

- Caractéristiques organisationnelles

Dimensions de l'analyse organisationnelle	Modalités
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contraintes d'environnement</li> </ul>	Pressions multiples d'environnement ( <i>marché, concurrence internationale, ...</i> ) Contraintes techniques
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Structure organisationnelle</li> </ul>	Structure centralisée (" <i>dualité</i> " entre mondes sociaux du travail, direction versus opérationnel, ...) Structure "entrepreneuriale"
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation du travail</li> </ul>	Organisation duale rationnelle / flexible
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion des hommes</li> </ul>	GRH duale individualisée / par le statut Gestion évolutive des relations sociales / syndicales
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relations organisationnelles</li> </ul>	Antagonisme ( <i>domination hiérarchique, contre-pouvoir forces sociales / syndical</i> )
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Culture organisationnelle</li> </ul>	Culture entrepreneuriale Dualité ( <i>innovation organisationnelle contre la tradition ouvrière, rentabilité économique contre la défense du service public</i> ) Erosion d'une culture cohésive

- *Facteurs de risque organisationnels plausibles*

- La nature et le contenu du travail génèrent un stress professionnel très important en raison de la prédominance d'une logique de la performance, de délais de production sous flux tendu, etc., ensemble mené par des pratiques managériales qui ne sont pas toujours adaptées aux mondes sociaux des travailleur(euse)s de ces organisations.
- La ligne hiérarchique s'impose par la domination parfois très autoritaire, sans concertation, ni communication au sein des organisations anciennes et d'une certaine importance. Ses compétences tant relationnelles que professionnelles sont souvent remises en question par les travailleur(euse)s.
- Les organisations de ce pôle fonctionnent en groupes socioprofessionnels différenciés, voire en opposition (deux logiques de métiers, deux cultures de travail, deux conceptions des finalités de l'organisation, ...), d'où un climat de conflictualité important qui caractérise l'environnement organisationnel. S'il y a domination d'un groupe sur l'autre, on entre dans un circuit simple de la contrainte et de la souffrance au travail. Si la dualité des groupes s'équilibre plus ou moins, la logique collective se focalise sur la démonstration des forces en présence : on cherche à donner des « coups », à bloquer l'autre, etc.

#### *4.2.2.3. Pôle 03 : les logiques discursives de « communauté »*

On retrouve plusieurs traits organisationnels saillants à ces discours. Des organisations de taille moyenne (entre 100 et 500 travailleur(euse)s, en plein développement sous la pression du marché et où la logique de la performance est essentielle à la gestion quotidienne. On peut souligner également une mobilisation individuelle et collective des travailleur(euse)s, avec une homogénéité de leur discours dans le sens d'une satisfaction certaine dans leur travail. La ligne hiérarchique est personnalisée et très présente dans la gestion du quotidien.

- Caractéristiques organisationnelles

Dimensions de l'analyse organisationnelle	Modalités
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contraintes extérieures</li> </ul>	<p>Pressions / menaces du marché (<i>capacité de réaction au marché, qualité des produits et des services, adaptation aux demandes des clients, ...</i>) et du monde socio - politique.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Structure organisationnelle</li> </ul>	<p>Structure hiérarchique simple et centralisée (<i>du patron à un nombre restreint de niveaux hiérarchiques, peu de services différents, ...</i>). Structure "entrepreneuriale" (<i>orientée sur les composantes du marché, du produit, ...</i>).</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation du travail</li> </ul>	<p>Organisation flexible.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion des hommes</li> </ul>	<p>Gestion essentiellement par le "paternalisme" - ou "maternalisme" (<i>prise en charge partielle de la vie sociale des travailleurs, intérêt vis-à-vis des conditions de vie matérielle du travailleur et de sa famille, développement d'un esprit maison, ...</i>). Gestion individualisée des travailleurs.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relations organisationnelles</li> </ul>	<p>De consensus (<i>qualité de la relation entre le chef et ses subordonné(e)s, relations interpersonnelles horizontales et informelles, ...</i>) Corporate culture, "esprit - maison", etc.</p>

- Facteurs de risque organisationnels plausibles

- Un environnement externe qui impose une large part des logiques organisationnelles avec multiples formes de pression du marché (exp. de la concurrence importante, des exigences de la flexibilité, ...) et la prédominance des exigences de la clientèle. Ces dimensions ne sont pas sans effets sur la santé mentale des travailleur(euse)s en raison de la nature même des charges de travail.
- Des rapports hiérarchiques très personnalisés avec tous les risques de dérives autocratiques possibles. Le plus souvent, la logique organisationnelle s'en remet au leadership de la direction dont les compétences relationnelles et professionnelles en gestion humaine sont des plus sommaires. Certains soulignent le poids d'une logique paternaliste. D'autres, une forme moderne de domination au travail.



- Plusieurs discours mettent l'accent sur le risque organisationnel des faiblesses de la gestion des ressources humaines au sein de ces organisations. Bien souvent, la GRH se limite aux seules tâches administratives. Un autre facteur de risque organisationnel en conséquence est la faible et/ou mauvaise communication au sein de cette configuration organisationnelle.

#### 4.2.2.4. Pôle 04 : les logiques discursives du « professionnel »

Ce pôle regroupe un ensemble de discours spécifique à une identité professionnelle dominante au sein d'une organisation (le médecin au sein des hôpitaux, le professeur pour l'école, ...). Cette identité amène à polariser les discours sur la violence au travail en fonction de spécificités professionnelles bien précises. Aussi, derrière certaines caractéristiques organisationnelles, une typologie de facteurs de risque organisationnels se détache des autres pôles et prend toute sa signification à l'appréhension et à la compréhension de la violence au travail.

- Caractéristiques organisationnelles

Dimensions de l'analyse organisationnelle	Modalités
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contraintes extérieures</li> <li>• Structure organisationnelle</li> <li>• Organisation du travail</li> <li>• Gestion des hommes</li> <li>• Relations organisationnelles</li> </ul>	<p>Spécifiques à un corps professionnel Etablissements protégés (<i>remise en question du statut d'intérêt public</i>) Variables en intensité et en nature</p> <p>Structure complexe ou professionnelle</p> <p>Organisation différenciée professionnelle / flexible</p> <p>Gestion des parcours professionnels GRH individualisée / statutaire</p> <p>Culture organisationnelle : identité professionnelle</p>

- Facteurs de risque organisationnels plausibles

- Un premier groupe de risques sont mis en rapport avec la complexité des activités organisationnelles de différentes professions où l'identité du travail est fort prégnante (par ex. les normes de travail se confondent avec des normes sociales). On parle volontiers de contraintes d'environnement professionnel et non plus seulement en termes de pression du marché et des clients. Le « stress professionnel » et d'importantes charges émotionnelles en résultent et sont directement générés par les spécificités de la profession en elle-même.
- Un autre regroupement de facteurs de risque organisationnels résulte de l'existence au sein de ces organisations de différents niveaux hiérarchiques propres aux différents services. Par exemple, au sein des écoles chaque professeur a la responsabilité de sa classe - en quelque sorte il en est le directeur. Or, le directeur de l'établissement scolaire est lui-même issu du corps professoral et est quelque part aussi un pair par rapport aux autres professeurs. Autre exemple, au cœur des hôpitaux où s'appose (et souvent s'oppose) une direction générale et les diverses directions des services techniques dont la particularité est une forte autonomie de prise de décision. On parle volontiers des difficultés d'ajustement hiérarchique.
- Enfin, ces organisations subissent également un processus de modernisation pour différentes raisons (contraintes scientifiques et techniques, contraintes sociopolitiques, contrôle des moyens, ...). Les implications ont notamment été l'introduction de nouvelles pratiques managériales aux caractéristiques « externes » dans un monde organisationnel très normé et spécifié. Il peut se développer des contraintes, puis des tensions qui peuvent dériver en *clash*. Il y a un « effet hors monde » qui présente des risques organisationnels de dégénérer en violence au travail.

#### 4.2.2.5. Pôle 05 : les logiques discursives de la « violence ostensible »

Les organisations particulièrement concernées par ce pôle sont toutes d'une manière ou d'une autre confrontées à devoir gérer une violence externe relativement importante. Bien entendu, se retrouvent ici les organisations ayant droit à la violence légitime, telle la police, l'armée, mais aussi des organisations telles les services d'urgence d'hôpitaux, les établissements pénitenciers, les sociétés privées de sécurité, voire, la caserne des pompiers. Cette violence externe, latente ou bien réelle, n'est pas sans influence sur le discours à l'égard de la violence interne, sa définition et sa gestion. Aussi, un cinquième pôle a-t-il émergé à partir des entretiens au sein de certaines de ces organisations.

- Caractéristiques organisationnelles

Dimensions de l'analyse organisationnelle	Modalités de la « violence ostensible »
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contraintes d'environnement</li> <li>• Structure organisationnelle</li> <li>• Organisation du travail</li> <li>• Gestion des hommes</li> <li>• Relations organisationnelles</li> <li>• Culture organisationnelle</li> </ul>	<p>Contraintes externes (violences sociales) Tutélaires politiques</p> <p>Hierarchisation et centralisation fortes Division spatiale de l'activité Dépendance et coordination entre unités</p> <p>Organisation planification -contrôle Codification du travail Contrôle du travail</p> <p>Gestion par le métier Gestion statutaire</p> <p>Modèle réglementaire Comportements relationnels normés (relations aux collègues et à la hiérarchie)</p> <p>Identités collectives Modes de sociabilités Intensité de l'intégration culturelle</p>

- Facteurs de risque organisationnels plausibles

- Cette présence d'une violence externe, réelle ou latente, implique certains facteurs de risque organisationnels bien spécifiques à ce type d'organisations : le port d'armes, celui de l'uniforme, ..., en sont des éléments visibles et souvent bien compris. Par contre, d'autres sont plus diffus, moins reconnus et tout autant liés aux réalités de la violence externe. Par exemple, des mentalités d'endurance à ne pas permettre les travailleur(euse)s de se plaindre sinon au risque de se voir taxer de faiblesse, etc.
- Ces organisations, du moins celles relevant du secteur public, se plaignent des contraintes sociopolitiques, de l'ingérence de certaines tutelles qui peuvent très vite prendre les dimensions du harcèlement.

- La nature et le contenu du travail au sein de ces organisations demandent souvent une flexibilité importante tant au niveau des horaires mais aussi dans la diversité des tâches (par ex. pour le policier, il n'est pas rare de devoir passer d'une tâche administrative à des patrouilles de sécurité des quartiers résidentiels, etc). On constate alors souvent une surcharge de travail dans ces organisations au risque de voir se développer différents risques en terme de violence et de harcèlement.
- Ces organisations se caractérisent pour la plupart d'entre elles par une dimension institutionnelle englobante. La présence d'une structure hiérarchique forte, pyramidale en la partie visible. L'opacité institutionnelle en est une autre, moins visible mais d'autant plus à risque de développer des pratiques à risque de harcèlement et de violence.

## 4.3. RÉSULTATS SPÉCIFIQUES CONFIGURATIONS ORGANISATIONNELLES ET FACTEURS « A RISQUE »



Dans cette troisième section sont présentés les résultats des facteurs de risque organisationnels prenant en considération les spécificités des pôles de configurations organisationnelles telles qu'ils ont pu être mis en évidence par le contexte théorique et l'analyse qualitative. Nous reprenons ici l'ordre préétabli, à savoir :

- Le pôle de la « fonction administrative »
- Le pôle « dual »
- Le pôle « communauté »
- Le pôle « professionnel »
- Le pôle « violence ostensible »

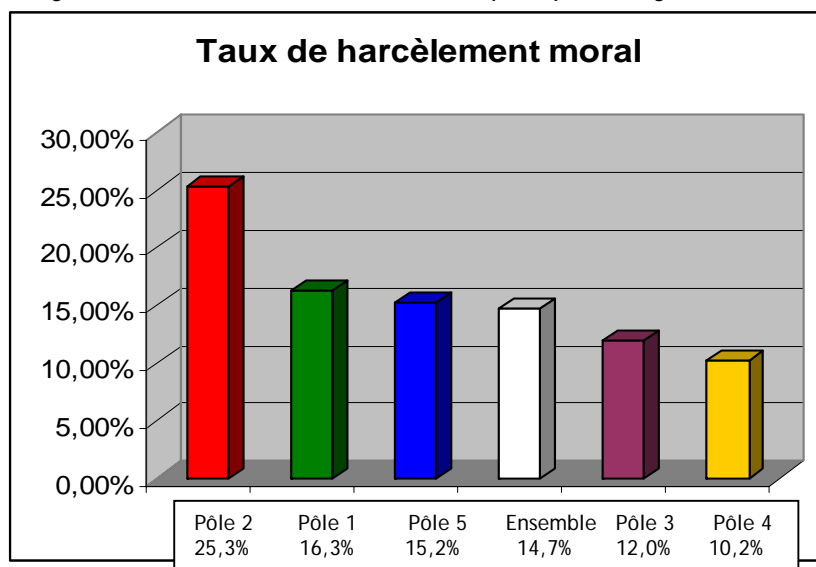
Chaque configuration organisationnelle présente les éléments suivants :

- l'ampleur des faits de violence et de harcèlement sur les lieux de travail,
- les caractéristiques sociodémographiques des répondants au questionnaire,
- les facteurs de risque organisationnels associés aux faits de violence et de harcèlement sur les lieux de travail,

L'approche par les configurations organisationnelles s'est révélée hautement significative statistiquement. Nous avons ainsi adopté un seuil de signification de .001 ce qui stipule que les résultats rapportés n'ont qu'une chance sur mille d'être le fruit du hasard.

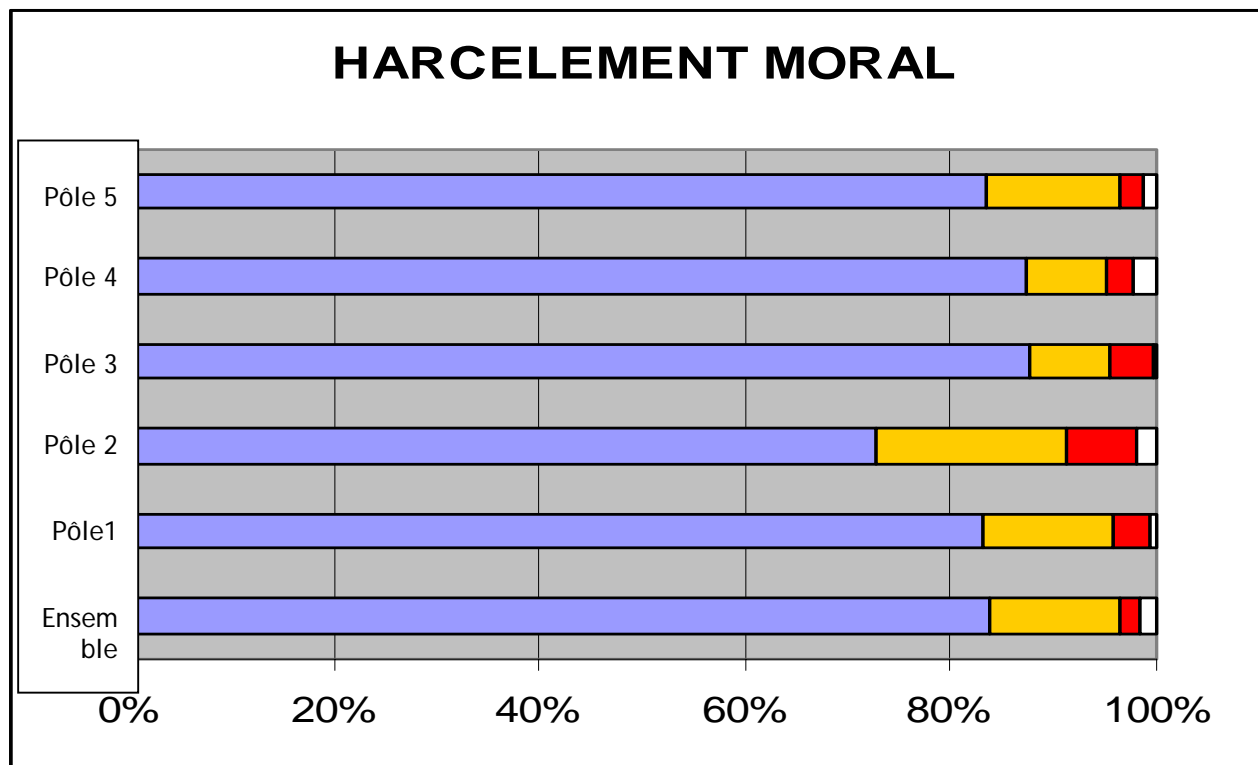
Un premier constat souligne une forte disparité du taux de harcèlement moral entre les différentes configurations organisationnelles (figure 1) avec également des variations entre fréquence « majeure » (souvent/toujours) et « mineure » (rarement/parfois) - (figure 2).

Diagramme 4.8. : Taux de harcèlement par «pôle» organisationnel.



0. Harcèlement moral - ensemble des organisations.
1. Pôle 1 - Fonction administrative
2. Pôle 2 - Dual
3. Pôle 3 - Communauté
4. Pôle 4 - Professionnel
5. Pôle 5 - Violence ostensible

Diagramme 4.9. : Type de fréquence du harcèlement moral par «pôle» organisationnel.



- 0. Harcèlement moral - ensemble des organisations.
- 1. Pôle 1 - Fonction administrative
- 2. Pôle 2 - Dual
- 3. Pôle 3 - Communauté
- 4. Pôle 4 - Professionnel
- 5. Pôle 5 - Violence ostensible

- Fréquence nulle (*jamais*)
- Fréquence mineure (*rarement / parfois*)
- Fréquence majeure (*souvent / toujours*)
- Sans réponse

Et ce fait se confirme également pour le harcèlement sexuel et la violence au travail. Par exemple, le pôle 04 présente les taux de harcèlement moral et sexuel les plus faibles. Cependant, il affiche le taux de violence au travail le plus élevé. La sensibilité à la violence est, en fait, très variable.



Cartographie 4.2. : Comparaison des taux du harcèlement moral et sexuel et de la violence au travail par «pôle» organisationnel.

## HARCELEMENT MORAL ET SEXUEL & VIOLENCE AU TRAVAIL

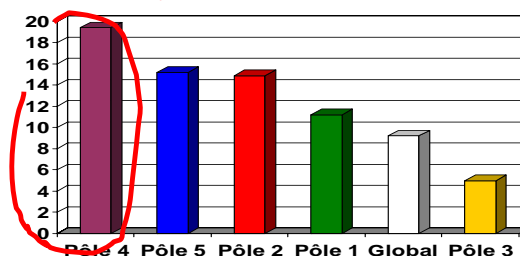
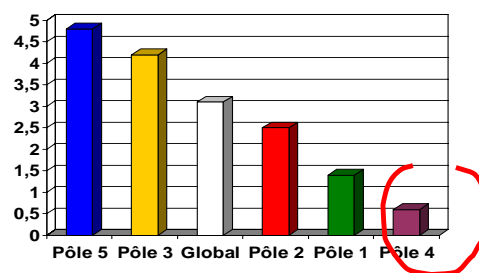
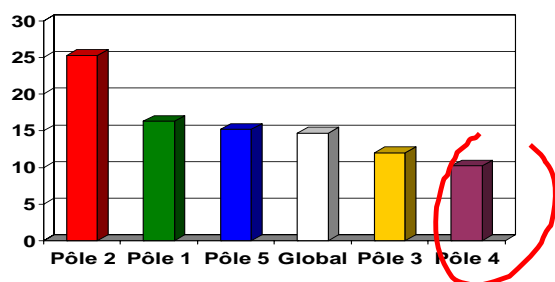
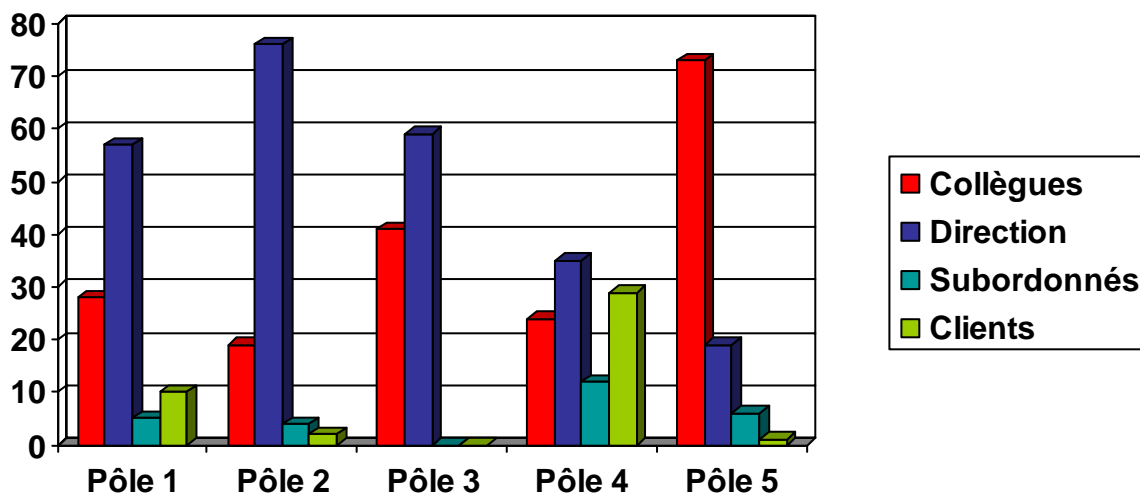
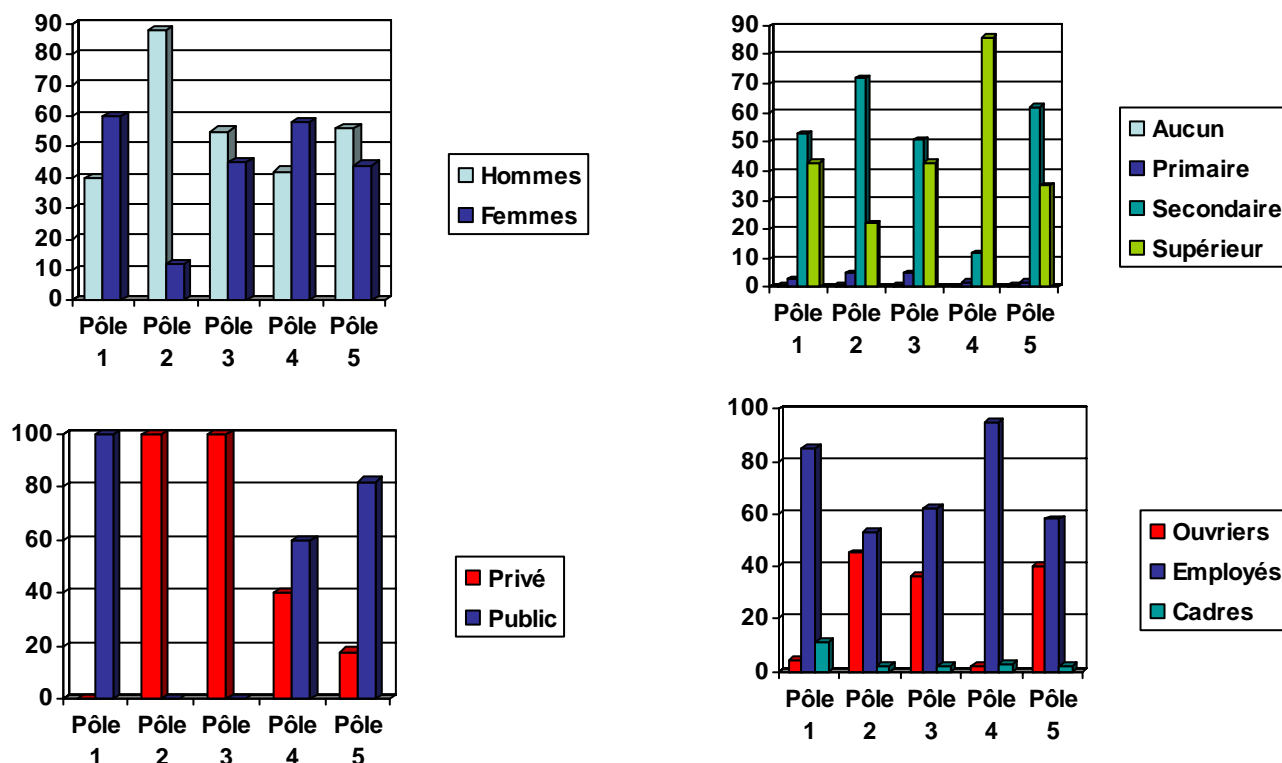


Diagramme 4.10. : Auteur(e)s présumé(e)s de harcèlement moral par «pôle» organisationnel<sup>♦</sup>



Le principe de différenciation est de fait respecté avec d'importantes variations entre pôles qui peuvent être spécifiées. Nous présentons ici quelques unes de ces différences.

Diagramme 4.11. : Spécificités socio démographiques et socio professionnelles par «pôle» organisationnelle<sup>♦</sup>



<sup>♦</sup> Pôle 1 - «Fonction administrative», Pôle 2 - «Dual», Pôle 3 «Communauté», Pôle 4 «Professionnel», Pôle 5 - «Violence ostensible».

Chaque pôle a fait l'objet d'une série d'analyses en régression multiple afin d'identifier les facteurs de risque les plus puissants à générer des faits de violence sur les lieux de travail. Les facteurs non retenus signifient que leur prise en considération n'ajoute en rien à la prédiction de la variable prédite (ici, le harcèlement moral). Quant à l'indice Bêta, il indique à la fois le sens et la force de la relation entre un prédicteur et la variable prédite. Les « pas » indiquent dans quel ordre ont été rentrées les variables, c'est-à-dire leur poids relatif dans l'explication de la variance de la variable prédite. Le  $R^2$  indique le pourcentage de la variance de la variable dépendante dont rend compte l'ensemble des prédicteurs retenus.

Cette démarche concrétise l'identification des facteurs qui génèrent les différentes victimations rapportées par les travailleurs(euses).

#### 4.3.1. PÔLE DE LA « FONCTION ADMINISTRATIVE »

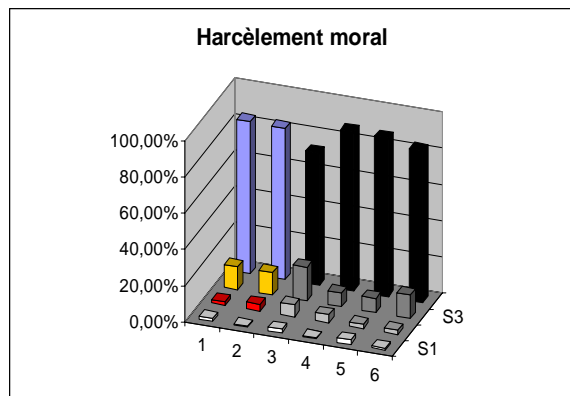
##### 4.3.1.1. Caractéristiques socio-professionnelles des répondants au questionnaire

Dans cette première section, 442 travailleur(euse)s ont été regroupé(e)s sous le pôle de la « fonction administrative ». Les répondants sont en majorité de sexe féminin (60 %) et ont pour situation familiale un partenaire avec lequel ils cohabitent (75 %) et au moins un enfant à charge (75 %).

Comme la configuration le laisse présager, les travailleur(euse)s sont ici majoritairement des employé(e)s (64 %) avec une part importante de cadres (32 %) mais seulement 4 % d'ouvriers. La majorité d'entre eux a une ancienneté de plus de 10 ans au sein des organisations (60 %). La majorité travaille sous contrat fixe (93 %) et à temps plein (83 %). En ce qui concerne le niveau de formation des travailleurs, il est relativement élevé puisque 53 % d'entre eux ont un diplôme du secondaire et 43 % d'études supérieures. Seuls 3 % n'ont que le primaire et 1 % aucun diplôme. 22 % déclarent être chargés d'une tâche de direction dont 10 % de plus de 10 subalternes. Seuls, 14 % travaillent en équipe. Quant au travail de nuit et le week-end, il est insignifiant (aux alentours des 1 %).

### 4.3.1.2. Les violences sur les lieux de travail

- Harcèlement moral <sup>◇</sup>

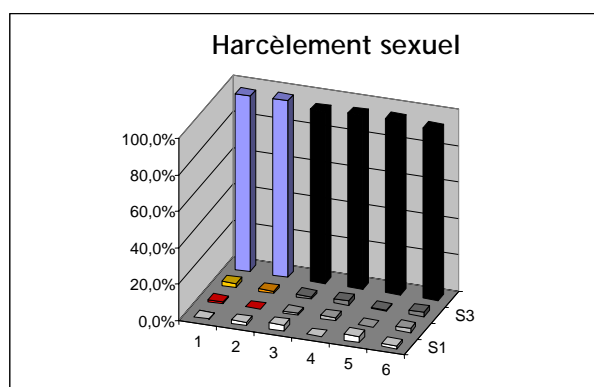


Le taux de travailleur(euse)s se déclarant victimes de harcèlement moral est de 17 % dont 4 % en fréquence majeure.

L'auteur(e)s désigné(e)s de fait de harcèlement moral est sans conteste la direction pour plus de la moitié des répondants (57 %). Les collègues en sont responsables pour 28 %. Quant aux subordonnés et aux clients, ils sont nommés en raison de 5 % et 10 % respectivement.

Le seul prédicteur retenu est le fait de travailler en équipe ou non.

- Harcèlement sexuel <sup>◇</sup>

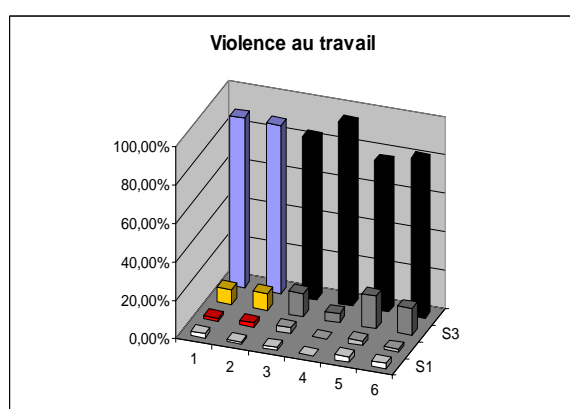


Le harcèlement sexuel touche 1,4 % des travailleur(euse)s dont 0,2 % en fréquence majeure.

Ce sont les collègues qui pour 67 % sont les auteurs présumés de violence au travail. La direction étant désignée par les 33 % restant.

Aucun prédicteur significatif n'a pu être retenu.

- Violence au travail <sup>◇</sup>



La violence au travail concerne 11 % des répondants avec une fréquence majeure de 2 %.

Les auteur(e)s présumé(e)s sont la direction pour 51 %. Le deuxième identifié est par contre les clients pour 33 % alors que les collègues ne sont plus désignés que pour 10 % et 6 % désignent les subordonné(e)s.

Statistiquement, aucun prédicteur n'a pu être identifiés comme «à risque».

◇ 1 - «Ensemble», 2 - pôle «fonction administrative», 3 - pôle «dual», 4 - pôle «communauté», 5 - pôle «professionnel», 6 - pôle «violence ostensible».

S1 - «Sans réponse», S2 - «fréquence majeure», S3 - «fréquence mineure», S4 - «fréquence nulle».

#### 4.3.1.3. Facteurs de risque organisationnels

A l'analyse des données statistiques assemblées sous ce pôle, il est possible de dégager certaines tendances. On identifie, en effet, quatre principaux facteurs qui représentent un risque organisationnel pour l'ensemble des travailleur(euse)s de la « fonction administrative » et ce, à des degrés divers.

- Le **travail en équipe** et notamment le comportement relationnel des collègues sur la problématique du harcèlement sexuel,
- La **conflictualité** en termes de « résolution »,
- Le **leadership** en GRH et son profil « socio émotionnel »,
- Les principes du **développement personnel** comme outils de la GRH.

*Indices Bêta des régressions pas à pas des différents facteurs de risque organisationnels pouvant générer du harcèlement moral comme variable dépendante*

HARCELEMENT MORAL	ENVIRONNEMENT ORGANISATIONNEL	GRH « outils »
	Conflictualité : « résolution conflictuelle »	Suivi et développement personnel
Bêta	-,463	-,221
Pas	1	2
R <sup>2</sup>		,278

*Indices Bêta des régressions pas à pas des différents facteurs de risque organisationnels pouvant générer du harcèlement sexuel comme variable dépendante.*

HARCELEMENT SEXUEL	ENVIRONNEMENT ORGANISATIONNEL
	Travail en équipe : comportement relationnel des collègues
Bêta	-,156
Pas	1
R <sup>2</sup>	,024

*Indices Bêta des régressions pas à pas des différents facteurs de risque organisationnels pouvant générer de la violence au travail comme variable dépendante*

VIOLENCE AU TRAVAIL	ENVIRONNEMENT ORGANISATIONNEL	GRH « pratiques »
	Conflictualité : « résolution conflictuelle »	Leadership : « socio émotionnel »
Bêta	-,254	,208
Pas	1	2
R <sup>2</sup>		,169

- [Le travail en équipe](#)

Le travail en équipe au sein de cette configuration organisationnelle est identifié au harcèlement sexuel. Or, si pour les auteur(e)s de harcèlement moral et de violence au travail, la direction est désignée responsable, pour le harcèlement sexuel, il s'opère à l'encontre essentiellement des collègues.

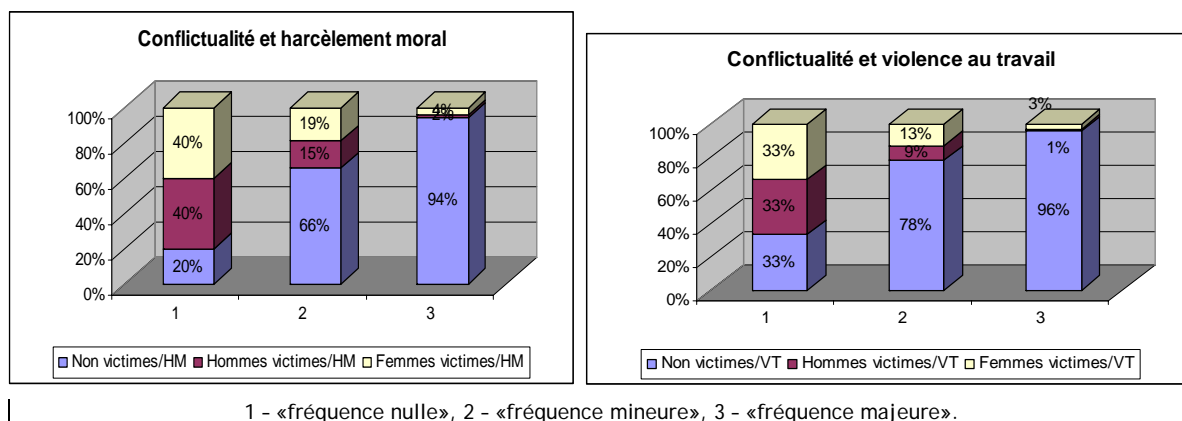
Il s'opère essentiellement dans les petites équipes qui travaillent en autonomie ou dans les secteurs parallèles ou les sous services de la « fonction administrative ».

- [Un climat social de conflictualité latente](#)

La non résolution des conflits est un autre facteur organisationnel « à risque » ressenti par les victimes comme pouvant générer de la violence au travail et du harcèlement moral. Proportionnellement, ils vont se positionner davantage en désaccord avec les variables concernant la « résolution conflictuelle » par rapport aux travailleurs ne s'estimant pas victimes.



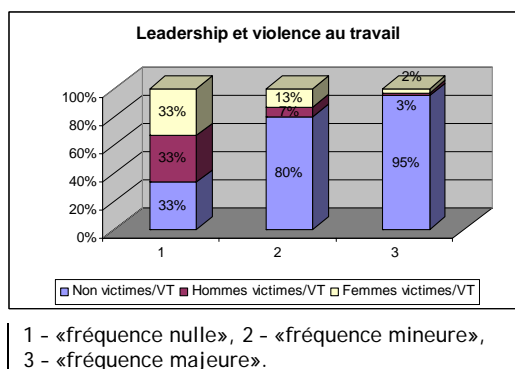
Les graphes ci-dessous illustrent cette tendance où passant du stade (1) de *fréquence nulle*, au stade (2) ou *fréquence mineure*, au stade (3) à *fréquence majeure*, on constate un effet d'inversion progressive.



- Le leadership « manquant »

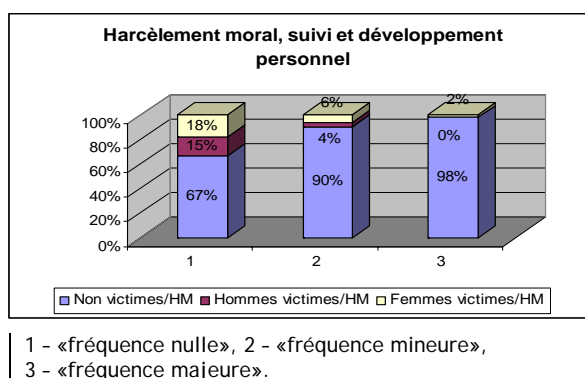
C'est un autre facteur de risque organisationnel mentionné comme pouvant générer de la violence au travail.

Encore une fois, les répondants s'estimant victimes de violences au travail ont souligné davantage ces lacunes « socio émotionnelles » du leadership de la fonction administrative. Aider les travailleur(euse)s à se sentir à l'aise dans le groupe, à bien s'entendre entre eux, à faire preuve d'une certaine flexibilité dans la prise de décision, etc., sont pour les victimes des fréquences nulles ou mineures.



- Suivi et développement personnel des travailleurs

La « fonction administrative » connaît aussi des carrières plus chaotiques, notamment pour ses cadres. Les répondants victimes ont souligné cette position de leur organisation et des services en GRH à davantage réaliser des tâches administratives et de moins en moins celles de relations humaines : faire attention aux intérêts de ses travailleurs, se soucier de leur bien être, ..., autant de petites attentions qui préviennent du harcèlement moral. Le graphe ci-dessous illustre à nouveau ce positionnement.



### 4.3.2. PÔLE « DUAL »

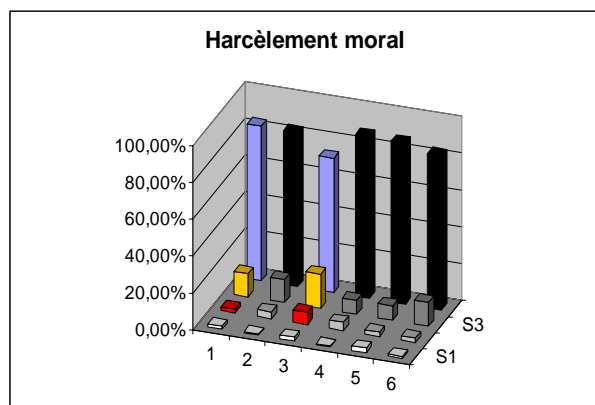
#### 4.3.2.1. Caractéristiques socio-professionnelles des répondants au questionnaire

Les répondants sélectionnés sous ce pôle sont au nombre de 210 dont 88 % sont des hommes et 12 % des femmes. Ils ont pour une forte majorité d'entre eux (72 %) un diplôme de l'enseignement secondaire comme niveau d'étude. En ce qui concerne la situation familiale, 80 % des participants vivent en couple avec un partenaire et 76 % ont un enfant ou plus à leur charge.

La moitié des répondants sont des ouvrier(ère)s (45 %), l'autre moitié étant des employé(e)s (42 %) et 13 % se déclarent cadres. Au niveau du nombre d'années d'ancienneté dans l'organisation, la majorité à plus de dix années (58 %). La très grande majorité du personnel (99 %) occupe un poste permanent, à temps plein (95 %). Enfin, 35 % des répondants travaillent en équipe, 18 % toujours la nuit et seul 4 % toujours le week end.

#### 4.3.2.2. La violence au travail

- Harcèlement moral <sup>◇</sup>



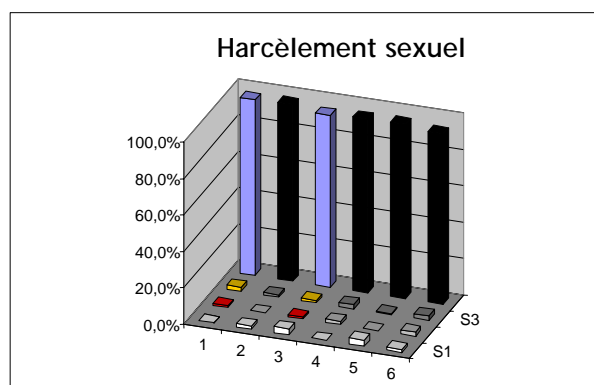
La part de travailleur(euse)s se déclarant victimes de harcèlement moral est ici la plus élevée : 26 % dont 7 % en fréquence majeure.

Les auteur(e)s désigné(e)s sont clairement identifié(e)s à la direction pour 76 %, alors que les collègues ne sont nommés que pour 19 %, les subordonnés 4 % et les clients pour 1 %.

L'analyse de régression met le niveau de formation comme variable à risque avec un indice de 0,4 pour les travailleur(euse)s qui ont un diplôme du secondaire, soit deux fois plus en terme de risque que pour les porteurs d'un diplôme du supérieur.

◇ 1 - «Ensemble», 2 - pôle «fonction administrative», 3 - pôle «dual», 4 - pôle «communauté», 5 - pôle «professionnel», 6 - pôle «violence ostensible».  
S1 - «Sans réponse», S2 - «fréquence majeure», S3 - «fréquence mineure», S4 - «fréquence nulle».

- Harcèlement sexuel <sup>◇</sup>

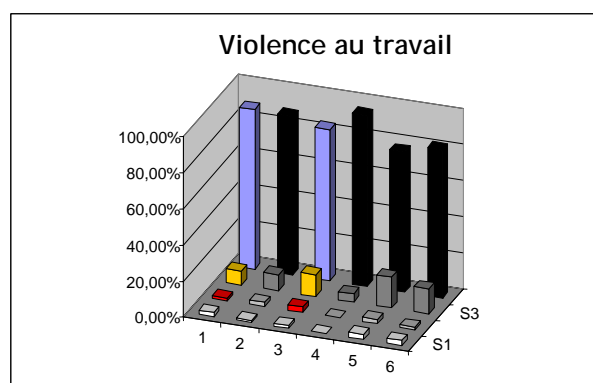


Le taux de harcèlement sexuel est ici de 3 %, dont 1 % en fréquence majeure.

Le faible nombre de cas estimés ne permet pas d'identifier clairement un groupe d'auteur(e)s.

Le sexe de la personne et la situation familiale sont clairement identifiés comme des facteurs à risque.

- Violence au travail <sup>◇</sup>



La notion même de violence est un élément relativement présent au sein des organisations de ce pôle pour 15 % des travailleur(e)s, dont 3 % en fréquence majeure.

Cette violence est identifiée comme provenant tant des clients (41 %) que de la direction (38 %).

Aucun facteurs socio-démographiques ou socio-professionnelles n'ont pu être identifiés « à risque » statistiquement d'une manière significative.

#### 4.3.2.3. Facteurs de risque organisationnels

L'analyse de régression a mis en évidence plusieurs facteurs organisationnels « à risque » tant au niveau de l'environnement organisationnel que des pratiques en gestion des ressources humaines. Ce sont :

- La **conflictualité** en termes de « résolution » et d'« évitement »,
- L'**insécurité d'emploi**,
- La **ligne hiérarchique** et ses « compétences professionnelles »,
- Le **leadership** aux profils de « laisser-faire », « démissionnaire » et « orienté vers la norme »

Examinons d'un peu plus près chacun de ces facteurs de risque organisationnels.

<sup>◇</sup> 1 - «Ensemble», 2 - pôle «fonction administrative», 3 - pôle «dual», 4 - pôle «communauté», 5 - pôle «professionnel», 6 - pôle «violence ostensible».

S1 - «Sans réponse», S2 - «fréquence majeure», S3 - «fréquence mineure», S4 - «fréquence nulle».

*Indices Bêta des régressions pas à pas des différents facteurs de risque organisationnels pouvant générer du harcèlement moral comme variable dépendante*

HARCELEMENT MORAL	ENVIRONNEMENT ORGANISATIONNEL	GRH « pratiques »
	Conflictualité : « résolution conflictuelle »	Insécurité d'emploi Ligne hiérarchique : compétences professionnelles
Bêta	-,235	,275
Pas	1	2
R <sup>2</sup>		,258

*Indices Bêta des régressions pas à pas des différents facteurs de risque organisationnels pouvant générer du harcèlement sexuel comme variable dépendante*

HARCELEMENT SEXUEL	ENVIRONNEMENT ORGANISATIONNEL	GRH « pratiques »
	Conflictualité : « résolution conflictuelle »	Leadership : « démissionnaire » Ligne hiérarchique : compétences professionnelles
Bêta	-,199	,209
Pas	3	2
R <sup>2</sup>		,253

*Indices Bêta des régressions pas à pas des différents facteurs de risque organisationnels pouvant générer de la violence au travail comme variable dépendante*

VIOLENCE AU TRAVAIL	ENVIRONNEMENT ORGANISATIONNEL	GRH « pratiques »
	Conflictualité : « évitement »	Insécurité d'emploi Leadership : « laisser-faire » Leadership : « orienté vers la norme »
Bêta	,260	,286
Pas	3	1
R <sup>2</sup>		,258

- [La conflictualité](#)

La fréquence des conflits est relativement importante sous ce pôle. Plus du tiers des travailleur(euse)s, soit 38 % d'entre eux, estiment la conflictualité à tous les jours, voire, plusieurs fois par semaine. Pour les victimes de harcèlement sa non résolution est un facteur « à risque ».

La conflictualité duale se positionne entre différents acteurs de l'organisation : entre les travailleur(euse)s et la direction bien entendu, mais elle peut se développer à différents niveaux entre catégories professionnelles au sein de la même organisation (par exemple, entre la population ouvrière et le cadre administratif, entre les ouvriers et les opérateurs, ... ). Elle souligne les risques de la division professionnelle au travail, tout particulièrement, à l'encontre des groupes les moins qualifiés.

Enfin, la violence au travail latente à ces organisations résulte d'un antagonisme permanent de forces opposées où ni les uns, ni les autres ne parviennent à assurer leur hégémonie de manière définitive. On cherche à « faire des coups », à saisir des opportunités et à bloquer l'autre sans éviter la confrontation et ses dérives plausibles de violence.

- [L'insécurité d'emploi](#)

La crainte de perdre son emploi est semble-t-il un autre facteur organisationnel « à risque » et est significativement plus prononcé auprès des travailleur(euse)s s'estimant victimes de harcèlement et de violence. L'indice est de .153 pour ceux ne craignant pas perdre leur emploi au double (.363) pour les répondants de « toujours ».

- [La ligne hiérarchique](#)

Les compétences professionnelles de la ligne hiérarchique sont également mises en évidence pour pouvoir générer plus particulièrement des faits de harcèlement moral et/ou sexuel. Il y a parfois un manque d'information et de sensibilisation auprès de la ligne hiérarchique mais aussi, dans certaines situations, un manque d'honnêteté et d'une certaine éthique envers les travailleur(euse)s.

- [Le leadership](#)

La question du leadership est elle-même ouvertement posée. En premier, au niveau du harcèlement sexuel où les travailleur(euse)s dénoncent l'aspect « démissionnaire » du leader. Au second, la violence au travail tend à se développer sous un leadership du « laisser-faire », notamment au niveau des normes, celui-ci ne déterminant pas les obligations des groupes de travailleur(euse)s, ni plan détaillé, ni critères de référence.

### 4.3.3. PÔLE « COMMUNAUTÉ »

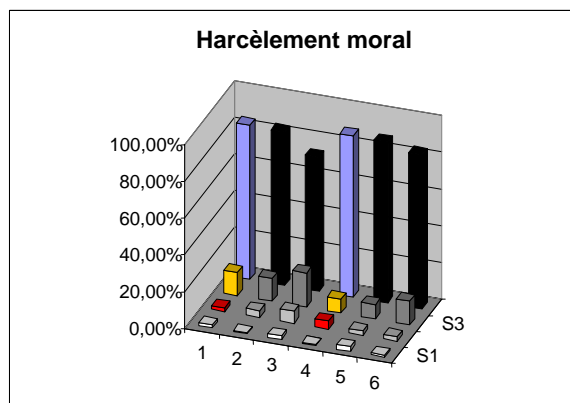
#### 4.3.3.1. Caractéristiques socio-professionnelles des répondants au questionnaire

Ce pôle recueille 315 répondants dont 55 % sont des hommes et 45 % des femmes. Ils ont pour la moitié d'entre eux (51 %) un diplôme du secondaire, l'autre petite moitié (43 %) ayant un diplôme du supérieur, le primaire ne représentant pas plus de 5 % et les non diplômés seul 1 %. Près de 80 % vivent avec un partenaire et 69 % ont un ou plusieurs enfants à charge.

L'organisation est constituée à près de la moitié (48 %) d'employé(e)s, l'autre moitié se composant pour 37 % d'ouvrier(ère)s et 15 % de cadres. Le nombre de personnes ayant plus de 10 années d'ancienneté est de 35 %. Ils occupent pour l'essentiel un poste fixe (95 %) avec un contrat à temps plein (92 %). Quand à 33 % des travailleur(euse)s, ils exercent leurs tâches en équipe, avec 3 % faisant *toujours* un travail de nuit et 1% le week-end. 16 % disent exercer une fonction de direction dont 4 % plus de dix travailleur(euse)s.

### 4.3.3.2. La violence au travail

- Harcèlement moral

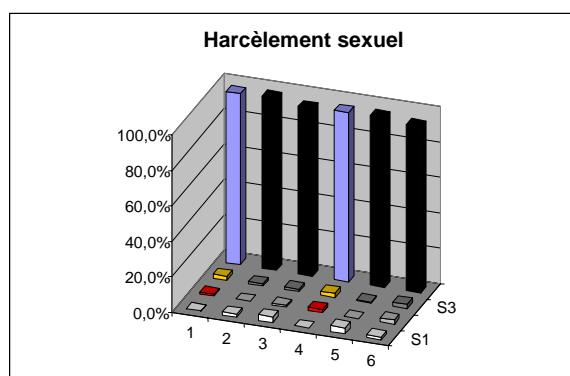


Le taux de harcèlement moral est ici de 12 %, soit l'un des plus faibles mais avec une fréquence majeure de 4 %.

La direction est assignée comme auteure présumée de faits de harcèlement moral pour 60 % des répondants. Les collègues sont l'autre catégorie responsable à 40 %. Les deux autres acteurs possibles (subordonnés et clients) n'ont pas été cités.

Trois prédicteurs ont été soulignés : le type de contrat, le travail le week-end et le travail en équipe.

- Harcèlement sexuel

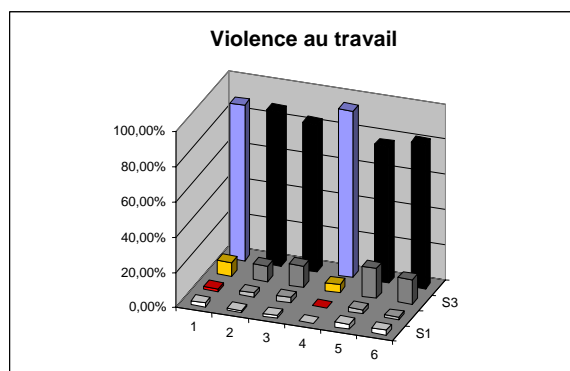


Le taux de harcèlement sexuel est ici de 4 %, ce qui est relativement élevé, avec une fréquence majeure pour 2 % des travailleur(euse)s.

La direction est essentiellement nommée comme auteure présumée de harcèlement sexuel (77 %). Les collègues sont désignés par 23 % des travailleur(euse)s.

Les prédicteurs sont ici le type de contrat, le sexe, la catégorie socio-professionnelle et le fait d'avoir ou non des enfants.

- Violence au travail



La violence au travail sous cette configuration organisationnelle n'est citée que par 5 % des répondants et sans aucune fréquence majeure.

Par contre, les auteur(e)s présumé(e)s sont pour 56 % des cas des clients. Viennent ensuite la direction (25 %) et les collègues (19 %).

Le seul prédicteur statistiquement significatif est le fait de travailler à temps plein.



- ◇ 1 - «Ensemble», 2 - pôle «fonction administrative», 3 - pôle «dual», 4 - pôle «communauté», 5 - pôle «professionnel», 6 - pôle «violence ostensible».  
S1 - «Sans réponse», S2 - «fréquence majeure», S3 - «fréquence mineure», S4 - «fréquence nulle».

#### 4.3.2.3. Facteurs de risque organisationnels

On identifie quatre principaux facteurs de risque pour l'ensemble des travailleur(euse)s de ce groupe d'organisations. Ce sont :

- La conflictualité,
- Le travail en équipe,
- Les normes comme outils de gestion en management,
- Le mode d'autonomie des travailleurs.

Il s'agit essentiellement de facteurs de risque de harcèlement sexuel. Un seul a été avancé pour le harcèlement moral. Pour la violence au travail, aucun facteur n'a pu être identifié comme statistiquement significatif en raison de rapports sociaux largement subordonnés à l'adhésion des travailleur(euse)s à l'organisation et de leur absence à toute négociation des règles de fonctionnement interne.

#### *Indices Bêta des régressions pas à pas des différents facteurs de risque organisationnels pouvant générer du harcèlement moral comme variable dépendante*

HARCELEMENT MORAL	ENVIRONNEMENT ORGANISATIONNEL
Conflictualité : « résolution conflictuelle »	
Bêta	-,280
Pas	1
R <sup>2</sup>	,078

#### *Indices Bêta des régressions pas à pas des différents facteurs de risque organisationnels pouvant générer du harcèlement sexuel comme variable dépendante*

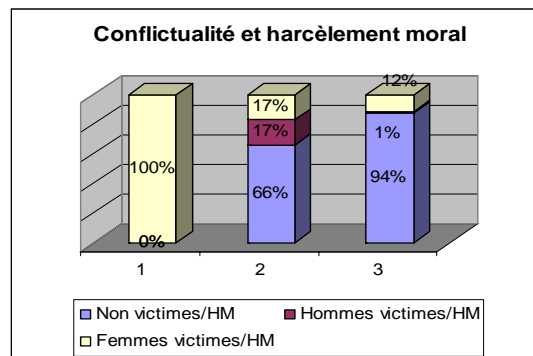
HARCELEMENT SEXUEL	ENVIRONNEMENT ORGANISATIONNEL	GRH « pratiques »	GRH « outils »
	Travail en équipe : comportement relationnel des collègues	Mode d'autonomie des travailleur(euse)s	Normes
Bêta	-,279	-,327	-,217
Pas	1	3	2
R <sup>2</sup>			,228

- La conflictualité

La logique de l'opposition, de la tension, de l'adversité, voire du conflit n'apparaît pas au cœur même de l'organisation. Elle est latente en raison d'une individualisation des travailleur(euse)s, porteurs de stratégies et mobiles différenciés, et d'un dirigeant (ou un petit groupe d'acteurs dominants) positionné la plupart du temps au centre des interactions. Les divergences d'intérêts, les faces à faces contradictoires connaissent des mécanismes de régulation sociale pour éviter toutes confrontations directes.

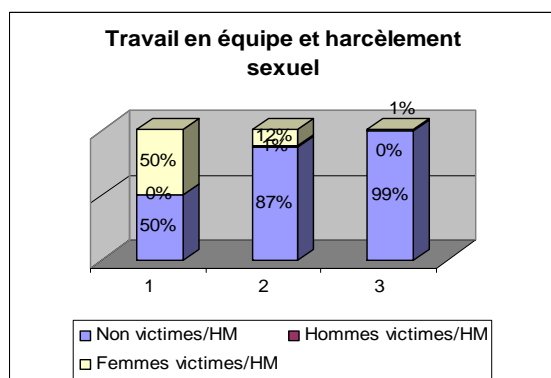
Les victimes de harcèlement moral soulignent cet « évitement » conflictuel comme un facteur « à risque », leur situation elle-même se voyant confronter à un processus d'évitement et de fait, à leur isolation.

Les acteurs de ce groupe d'organisations remettent généralement à plus tard pour débattre sur le fond de la situation du harcèlement moral, au bénéfice de l'efficacité directe de l'organisation.



1 - «fréquence nulle», 2 - «fréquence mineure»,  
3 - «fréquence majeure».

- Le travail en équipe

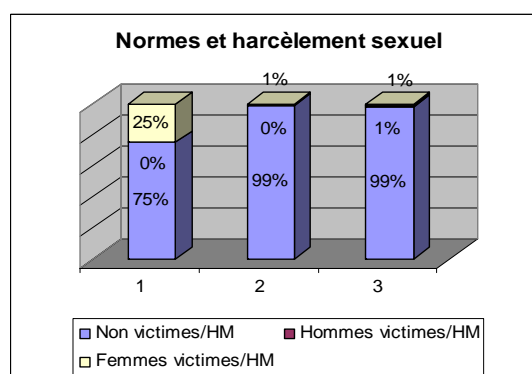


1 - «fréquence nulle», 2 - «fréquence mineure»,  
3 - «fréquence majeure».

La victime présumée de harcèlement sexuel est également très vite mise hors groupe et s'intègre fort mal à l'équipe. La loyauté et l'adhésion des travailleur(euse)s au modèle culturel de l'organisation fait que la victime vit très mal ses relations avec ses collègues de travail. Elle va donc les connaître négativement alors même que la majorité des travailleur(euse)s soulignent les multiples relations de convivialité dans ces organisations. Or, cette participation aux rites collectifs de convivialité est le signe de l'insertion à la « communauté ». Elle a donc un caractère obligatoire sous peine de se démarquer et de s'exclure du groupe social d'appartenance.

- La norme

Ou plutôt l'absence du suivi des normes est dénoncée. Les organisations fonctionnant davantage sur des accords tacites entre la hiérarchie et les travailleur(euse)s, on constate l'évidente centralisation des décisions, l'absence de négociation des règles de la vie collective sur les lieux de travail, et l'absence d'une représentation active du personnel. Ces éléments laissent de nombreuses zones « à risque » de délitement de la régulation sociale, notamment, dans le rapport hiérarchique de domination, reposant sur l'asservissement et la dépendance du plus grand nombre au désir ou au projet de quelques uns.



1 - «fréquence nulle», 2 - «fréquence mineure»,  
3 - «fréquence majeure».

- L'autonomie en « prise de décision »

Les différentes situations de travail au sein de ces organisations laissent une part importante d'autonomie aux travailleur(euse)s. On constate une multiplicité d'acteurs individuels et par conséquent une multitude de micro scènes au travail. Autant de zones « à risque » avec les clients, les fournisseurs, la hiérarchie, ...

#### 4.3.4. PÔLE « PROFESSIONNEL »

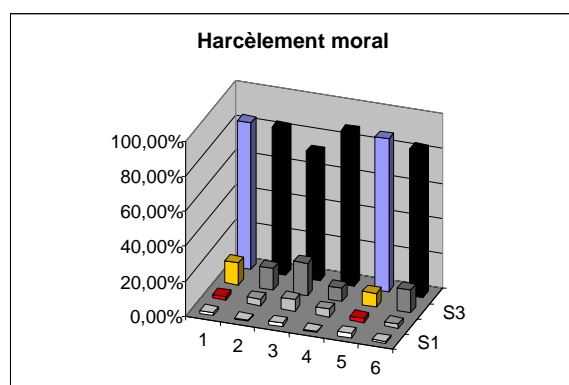
##### 4.3.4.1. Caractéristiques socio-professionnelles des répondants au questionnaire

Telle l'hypothèse de différenciation organisationnelle, 165 travailleur(euse)s ont pu être regroupé(e)s sous le pôle « professionnel ». Il se compose de 58 % de femmes (soit 42 % d'hommes) dont la particularité de la quasi-totalité (86 %) est de posséder un diplôme de niveau supérieur, les autres se répartissant entre 12 % d'enseignement secondaire et 2 % pour le primaire. Concernant les autres variables d'identification socio-démographiques, 83 % vivent avec un partenaire dont 71 % ont des enfants.

Autre particularité de ce pôle, la majorité des répondants se positionne comme cadres (72 %), tandis que 26 % se déclarent comme employé(e)s et 2 % comme ouvrier(ère)s. Mais seuls 9 % d'entre eux exercent une fonction de direction dont 7 % avec plus de 10 travailleurs. Plus de la moitié des travailleur(euse)s disent avoir plus de dix années d'ancienneté (62 %) et ont un contrat fixe pour 72 % avec un travail à temps plein pour 88 %. Le travail en équipe est faible (10 %). Seuls 2 % des travailleur(euse)s disent exercer leurs tâches « *toujours* » de nuit et 5 % le week end.

##### 4.3.4.2. La violence au travail

- Harcèlement moral<sup>◇</sup>



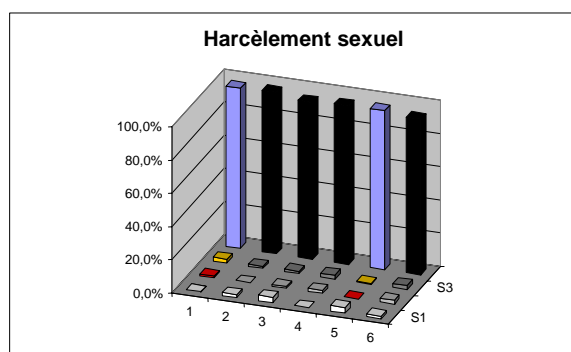
Il s'agit du taux de harcèlement moral le plus bas de notre échantillon organisationnel avec seulement 10 % des travailleur(euse)s qui s'en estiment victimes et seules 2 % d'entre elles en soulignent une fréquence majeure.

Ici, les auteur(e)s présumés sont répartis plus ou moins équitablement entre la direction (35 %), les clients - élèves, patients, ... (29 %), les collègues (24 %) et des subordonnés (12 %).

Aucun prédicteur n'a pu être identifié.

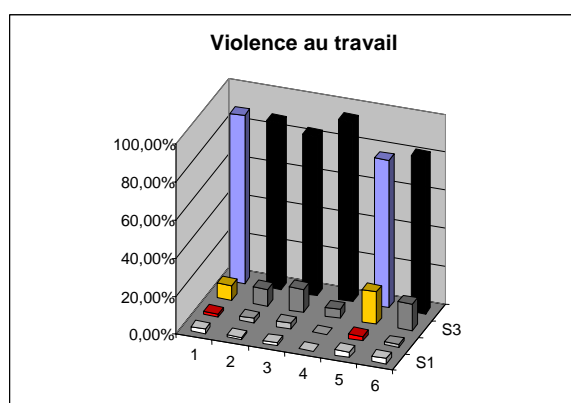
◇ 1 - «Ensemble», 2 - pôle «fonction administrative», 3 - pôle «dual», 4 - pôle «communauté», 5 - pôle «professionnel», 6 - pôle «violence ostensible».  
S1 - «Sans réponse», S2 - «fréquence majeure», S3 - «fréquence mineure», S4 - «fréquence nulle».

- Harcèlement sexuel <sup>◇</sup>



Le harcèlement sexuel est quasiment inexistant sous ce pôle (0,6 %). Il est donc statistiquement difficile de conclure sur des résultats significatifs. Tout au plus peut-on avec la plus grande prudence parler de victime de sexe féminin et de harceleur présumé en tant que collègue masculin. Bien entendu, aucun prédicteur n'a pu être retenu.

- Violence au travail <sup>◇</sup>



A l'inverse du harcèlement moral et sexuel, il s'agit du plus haut taux de violence au travail cité par les répondants : 19 % dont 2 % comme fréquence majeure.

Les auteur(e)s présumé(e)s sont clairement identifié(e)s aux clients (élèves, patients, ...) pour 72 % des répondants. Néanmoins, cette violence au travail est également attribuée pour 22 % d'entre eux à la direction. Seulement 6 % l'a relie aux collègues.

Aucun prédicteur n'a pu être mis en évidence comme raisonnable et statistiquement significatif.

#### 4.3.2.3. Facteurs de risque organisationnels

Seuls les facteurs organisationnels « à risque » pour la violence au travail ont pu être identifiés comme statistiquement significatifs. Il s'agit du :

- Leadership,
- Et de la clarté de la tâche.

Examinons d'un peu plus près chacun de ces deux facteurs de risque organisationnels.

<sup>◇</sup> 1 - «Ensemble», 2 - pôle «fonction administrative», 3 - pôle «dual», 4 - pôle «communauté», 5 - pôle «professionnel», 6 - pôle «violence ostensible».

S1 - «Sans réponse», S2 - «fréquence majeure», S3 - «fréquence mineure», S4 - «fréquence nulle».

*Indices Bêta des régressions pas à pas des différents facteurs de risque organisationnels pouvant générer de la violence au travail comme variable dépendante*

VIOLENCE AU TRAVAIL	ORGANISATION DU TRAVAIL	GRH « pratiques
	Clarté de la tâche	Leadership : « socio émotionnel »
Bêta	,270	-,385
Pas	2	1
R <sup>2</sup>		,148

• Leadership

Il semble que les répondants s'estimant victimes de violence au travail sous ce pôle « professionnel » sont plus modérés (« rarement », « parfois ») à souligner un leadership qui :

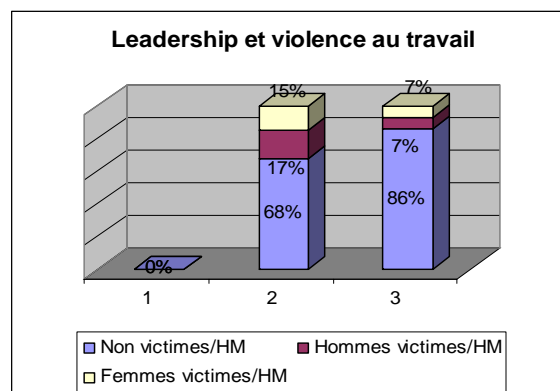
- met à l'aise les travailleur(euse)s dans le groupe,
- est soucieux de leur bien-être,
- les soutient dans la réalisation d'un travail de qualité,
- aide à bien s'entendre entre eux,
- montre une certaine flexibilité dans la prise de décision.

Certains mettent en avant la mauvaise qualité des relations supérieur/travailleur(euse)s dans l'organisation. Ceci peut venir d'un manque de réunions d'équipe, du peu de disponibilité dont font preuve cadres et direction, ...

D'autres voient davantage le peu de participation des travailleur(euse)s aux décisions organisationnelles. Au mieux, des rencontres sur la transmission des informations (*top down*), quelques consultations ponctuelles, etc. L'organisation fonctionne en mode réactif : les

travailleur(euse)s ne peuvent s'exprimer qu'en émettant une plainte.

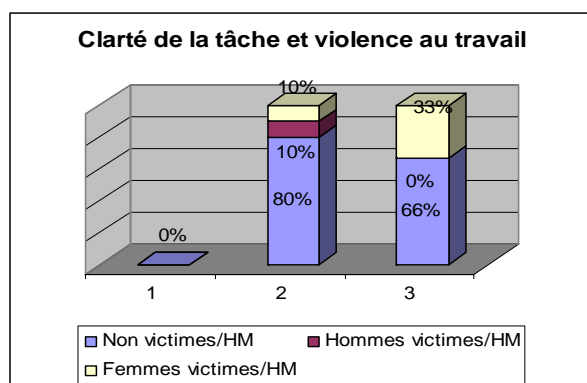
Enfin, quelques uns mettent en évidence les compétences limitées de « professionnels » qui doivent s'attacher à des charges de ressources humaines. Dans ce contexte, on note d'ailleurs que l'organisation offre peu d'outils de gestion pour soutenir les cadres et la direction.



1 - «fréquence nulle», 2 - «fréquence mineure»,  
3 - «fréquence majeure».



- Clarté de la tâche



1 - «fréquence nulle», 2 - «fréquence mineure»,  
3 - «fréquence majeure».

Les répondants s'estimant victimes dénoncent particulièrement le fait d'effectuer son travail autrement que souhaité, de faire un travail pas trop apprécié, de recevoir des ordres contradictoires, ou bien encore, d'appréciation différenciée de leur travail.

Il se fait que dans ces organisations, les descriptions des tâches sont larges et globales et qu'il revient à chaque direction/cadres de services de préciser les mandats et les responsabilités de chaque travailleur et travailleuse. Cette façon de faire laisse une place importante à l'interprétation et présente un risque au conflit de rôle.

Et en effet, les organisations ici disposent de faibles moyens pour s'assurer que la charge de travail est cohérente avec les capacités et les ressources attribuées aux travailleur(euse)s.

D'autant que ces organisations ont connu ces dernières années d'importantes restructurations avec pour conséquence, un surplus de travail et des contraintes de temps pour les travailleur(euse)s en poste.

#### 4.3.5. PÔLE DE LA « VIOLENCE OSTENSIBLE »

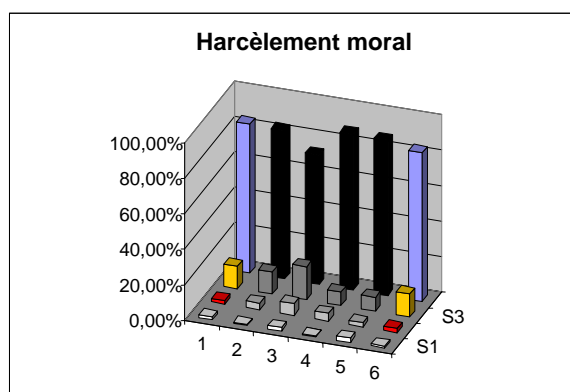
##### 4.3.5.1. Caractéristiques socio-professionnelles des répondants au questionnaire

Dans ce paragraphe sont présentés les résultats concernant les caractéristiques sociodémographiques et socioprofessionnelles des répondants au questionnaire. Aussi, 553 travailleur(euse)s sous ce pôle ont-ils répondu aux différentes questions concernant leur travail. Ce regroupement comprend presque autant d'hommes (56 %) que de femmes (44 %). Pour ce qui est de la situation familiale, 78 % vivent en couple avec un partenaire et 69 % ont un enfant.

La répartition par catégories socioprofessionnelles est aussi répartie de manière équitable entre ouvrier(ère)s (40 %) et employé(e)s (49 %). Les 11 % restant se déclarent cadres. La répartition en terme de niveau de formation positionne une majorité d'entre eux au secondaire (60 %) mais avec une part importante du supérieur (37 %) et infinitésimale pour le primaire (2 %) et sans diplôme (1 %). Concernant l'ancienneté 50 % a plus de 10 ans et inversement. La grande majorité travaille sous contrat fixe (99 %) à temps plein (91 %). 22 % exerce une fonction de direction dont 11 % de plus de 10 travailleur(euse)s, et 40 % travaille en équipe. Le travail de nuit concerne 7 % et celui du week end 3 %.

##### 4.3.2.2. La violence au travail

- Harcèlement moral<sup>◇</sup>



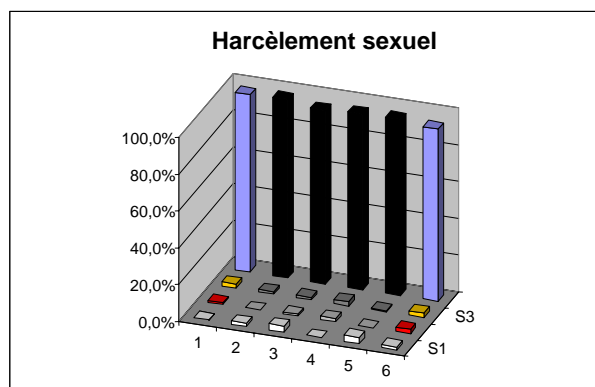
La part de travailleur(euse)s se déclarant victimes de harcèlement moral est de 15 % dont 2 % en fréquence majeure, soit une des plus faibles.

Ici, les auteur(e)s désigné(e)s sont clairement identifié(e)s aux collègues de travail 73 %. La direction n'est estimée que pour 19 % d'entre eux comme responsables de harcèlement moral. Quant aux subordonnés et aux clients, ils sont nommés en raison de 7 % et 1 % respectivement.

L'analyse de régression met en évidence le type de contrat et le niveau de formation comme variable à risque. Le contrat temporaire apparaît bien entendu comme un facteur augmentant le risque de harcèlement. Egalement, au fur et à mesure que la qualification s'accroît, le risque de harcèlement moral diminue.

◇ 1 - «Ensemble», 2 - pôle «fonction administrative», 3 - pôle «dual», 4 - pôle «communauté», 5 - pôle «professionnel», 6 - pôle «violence ostensible». S1 - «Sans réponse», S2 - «fréquence majeure», S3 - «fréquence mineure», S4 - «fréquence nulle».

- Harcèlement sexuel <sup>◇</sup>

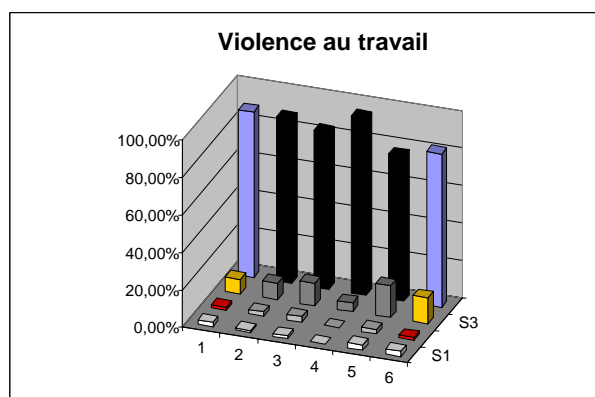


Le taux de harcèlement sexuel est ici de 4 %, dont 2 % en fréquence majeure. C'est l'un des taux les plus élevés. Il faut également notifier un taux de sans réponses de 2 %.

Ce sont les collègues qui sont identifiés comme le groupe d'auteur(e)s de harcèlement sexuel (72 %). La direction n'est citée que par 8 % des répondants, tandis que le groupe des subordonnés est nommé dans 20 % des cas.

Le sexe de la personne et la situation familiale sont clairement identifiés comme des facteurs à risque.

- Violence au travail <sup>◇</sup>



La notion même de violence au travail est une dimension organisationnelle relativement présente pour 15 % des travailleur(e)s, mais dont seulement 1 % la cite en fréquence majeure.

Cette violence au travail désigne d'abord les collègues comme auteur(e)s présumé(e)s. Puis, les subordonnés sont un groupe non négligeable (27 %). Suivent la direction (18 %) puis les clients (9 %).

La situation familiale est une variable « à risque » soulignée, particulièrement pour la catégorie des répondants ayant un partenaire avec lequel ils n'habitent pas. Peut-on en déduire une influence relative d'instabilité familiale? Certainement pour l'une de ces organisations. Le type de contrat est également mis en évidence comme variable « à risque » : les situations temporaires entraînent un risque deux fois plus important.

◇ 1 - «Ensemble», 2 - pôle «fonction administrative», 3 - pôle «dual», 4 - pôle «communauté», 5 - pôle «professionnel», 6 - pôle «violence ostensible».  
S1 - «Sans réponse», S2 - «fréquence majeure», S3 - «fréquence mineure», S4 - «fréquence nulle».

### 4.3.2.3. Facteurs de risque organisationnels

L'analyse de régression a mis en évidence un panel assez large de facteurs de risque organisationnels sous le pôle de la « violence ostensible ». Au regard des données statistiques et des informations recueillies lors des séances de restitution, les faits de violence paraissent ici plus complexes et multiples. Nous les exposons de la manière suivante :

- La nature et le contenu du travail soulignent la complexité de la tâche et le poids des contraintes cognitives,
- L'environnement organisationnel spécifié par un sentiment d'insécurité et par ses relations aux clients (il peut s'agir de prisonniers, de délinquants, etc.),
- Le travail en équipe et les comportements relationnels des collègues,
- La ligne hiérarchique citée au sujet de ses compétences professionnelles mais aussi relationnelles,
- La participation très faible au sein de structures rigides en terme de « prise de décision »,
- Certains outils de GRH que sont le développement personnel et les normes organisationnels,
- Enfin, le vécu de changements organisationnels récents.

Examinons d'un peu plus près chacun de ces facteurs de risque organisationnels.

*Indices Bêta des régressions pas à pas des différents facteurs de risque organisationnels pouvant générer du harcèlement moral comme variable dépendante*

HARCELEMENT MORAL	ENVIRONNEMENT ORGANISATIONNEL	GRH « pratiques »	
	Travail en équipe : comportement relationnel des collègues	Ligne hiérarchique : compétences relationnelles	Ligne hiérarchique : compétences professionnelles
Bêta	-,254	-,138	-,191
Pas	1	3	2
R <sup>2</sup>			,190

*Indices Bêta des régressions pas à pas des différents facteurs de risque organisationnels pouvant générer du harcèlement sexuel comme variable dépendante*

HARCELEMENT SEXUEL	ORGANISATION DU TRAVAIL	ENVIRONNEMENT ORGANISATIONNEL		
	Nature et contenu du travail : complexité de la tâche	Insécurité de l'emploi	Rapport au client	
Bêta	-,316	,147	-,308	
Pas	1	5	3	
		GRH « pratiques »	GRH « outils »	CHANGEMENT ORGANISATIONNEL
	Ligne hiérarchique : compétences professionnelles	Contrôle organisationnel	Suivi et développement personnel	Vécu des changements organisationnels
Bêta	-,206	,194	,211	-,228
Pas	7	4	6	2
R <sup>2</sup>	,381			

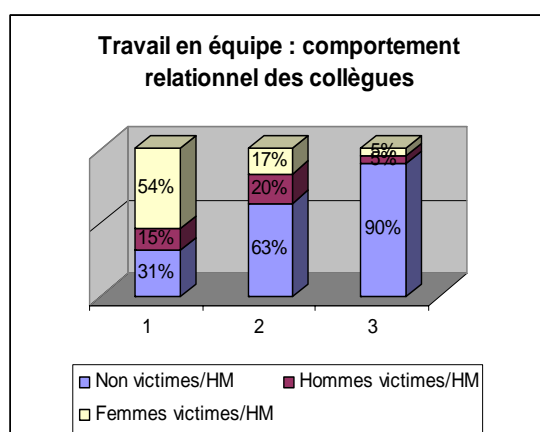
*Indices Bêta des régressions pas à pas des différents facteurs de risque organisationnels pouvant générer de la violence au travail comme variable dépendante*

VIOLENCE AU TRAVAIL	ENVIRONNEMENT ORGANISATIONNEL	GRH « pratiques »		GRH « outils »
	Rapport au client	Mode participatif (prise de décision)	Ligne hiérarchique : compétences professionnelles	Normes : clarté et efficacité des règles et des procédures de travail
Bêta	-,243	,137	-,241	,117
Pas	2	3	1	4
R <sup>2</sup>	,146			

- [Le travail en équipe](#)

Ces différentes organisations ont plusieurs éléments qui contribuent aux bonnes relations entre collègues de travail. Mais force est de constater qu'ils sont insuffisants, notamment sur la question du harcèlement moral, puisque les travailleur(euse)s identifient les relations entre collègues comme l'un des facteurs de risque les plus importants au sein de ce groupe d'organisations.

Ce fait est particulièrement dénoncé par des femmes s'estimant victimes de harcèlement moral : pour celles-ci il y a souvent une absence réelle du soutien et de l'attention de leurs collègues.



1 - «fréquence nulle», 2 - «fréquence mineure»,  
3 - «fréquence majeure».

Si on se reporte au diagramme à composantes superposées ci-contre, on constate dans la première classe (1) signifiant une connotation négative à l'égard des comportements relationnels des collègues, une présence proportionnelle de 54 % de femmes s'estimant victimes de harcèlement moral, 15 % d'hommes victimes de harcèlement et 31 % d'hommes et de femmes non victimes. Si on compare avec les classes (2) et (3) signifiant respectivement une position médiane et favorable sur le comportement relationnel des collègues, on constate que cette proportionnalité s'inverse progressivement pour aboutir à 5 % de femmes s'estimant victimes de harcèlement moral et connotant positivement les relations avec les collègues.

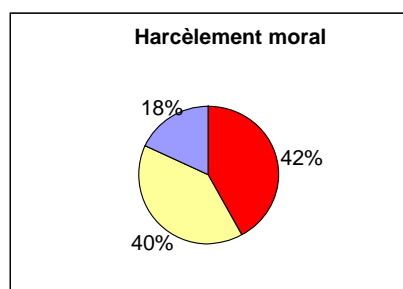
- [La ligne hiérarchique : relations pauvres avec le supérieur et faible participation aux décisions organisationnelles](#)

La ligne hiérarchique est remise en question pour ses compétences professionnelles tant pour le harcèlement moral et sexuel que pour la violence au travail globalement. Ses compétences relationnelles sont également soulignées comme facteur « à risque » pour le harcèlement moral.

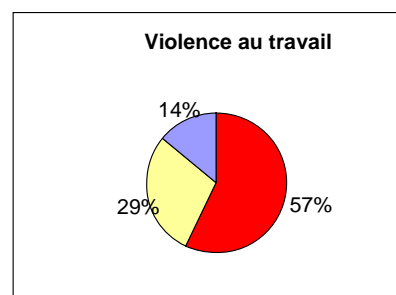
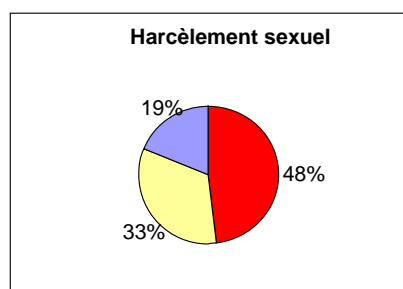
Ici, il ne s'agit pas tant d'une opposition entre travailleur(euse)s et direction qu'une certaine pauvreté dans leurs relations professionnelles. Certains directeurs éprouvent des difficultés à composer avec la charge administrative et la gestion des personnes. Il est à notifier que la hiérarchie reçoit peu (ou encore trop peu) de formation en gestion de personnel. Mais surtout, la structure de la plupart des organisations sous ce pôle ne favorise guère une gestion du personnel de type participatif. Elle est bien souvent hiérarchique et pyramidale. La plupart des membres de la ligne hiérarchique sont peu familiers avec les principes de la gestion participative et ont des difficultés à les mettre en application.

Par ailleurs, peu de ces organisations ont un mécanisme structuré de consultation de l'ensemble des travailleur(euse)s. On s'en remet à des réunions du type « hebdomadaire » qui s'adressent à des catégories de travailleur(euse)s bien précises : chef d'équipe, personnel administratif, ... C'est à la hiérarchie intermédiaire de faire suivre l'information.

On en revient aussi à la problématique précédente du travail en équipes semi autonomes en raison de ces manquements à l'encadrement.



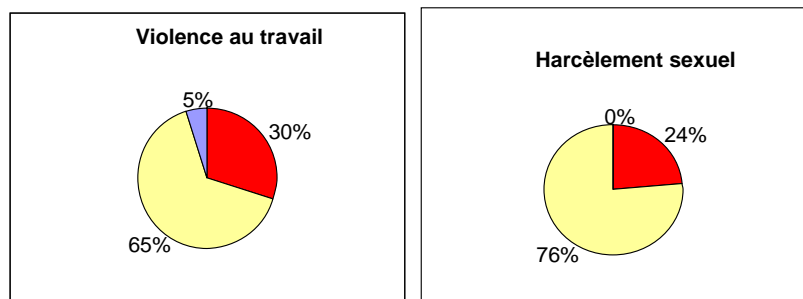
Si on se réfère aux données statistiques, 42 % des travailleur(euse)s s'estimant victimes de harcèlement moral portent un jugement négatif à l'égard des compétences professionnelles de la ligne hiérarchique. 40 % prennent une position médiane (« *partiellement (pas) d'accord* »), tandis que seuls 18 % se prononcent en accord avec les items proposés. Les mêmes proportions sont constatées pour le harcèlement sexuel (respectivement 48 % ,33 % et 19 %) et la violence au travail (57 % 29 % et 14 %).



En ce qui concerne les pratiques en GRH, les travailleur(euse)s s'estimant victimes de violence au travail adoptent une position médiane.

65 % se prononcent sur un « *partiellement (pas) d'accord* » en ce qui concerne des pratiques participatives au sein des organisations. 30 % marquent leur désaccord pour 5 % d'accord.

Egalement pour les victimes de harcèlement sexuel, sur les pratiques de contrôle organisationnel, 76 % adoptent cette position médiane et 24 % marquent un désaccord. Aucune victime ne marque son accord.



- [Une surcharge qualitative du travail](#)

Les victimes semblent également mettre en évidence une surcharge qualitative du travail, notamment, en raison de la complexité de la tâche associée à la « violence ostensible ». Ces travailleur(euse)s montrent davantage de contraintes cognitives s'exerçant à leur travail quotidien.

Plusieurs éléments peuvent expliquer cette situation. D'abord, une marge plus importante à l'insécurité de l'emploi pour ce groupe de travailleur(euse)s. Par exemple, un peu plus de la moitié des victimes de harcèlement sexuel se prononcent pour un risque à l'égard de son emploi. Ensuite, ce groupe de travailleur(euse)s marque aussi une différence au rapport des clients. Enfin, il semble que certains d'entre eux n'aient pas toujours bien vécu les changements organisationnels.



## 4.4. RÉSULTATS GÉNÉRAUX LE PRINCIPE DE TRANSVERSALITE DES VIOLENCES ORGANISATIONNELLES



Après avoir appréhendé les faits de violence sur les lieux de travail, nous avons réalisé une identification des facteurs de risque organisationnels en tenant compte de la complexité, non seulement, des relations sociales entre travailleur(euse)s, mais également, des structures organisationnelles. Cette identification s'est faite sur le modèle de la « configuration organisationnelle ». Ce choix théorique a permis de dépasser les catégories structurelles définies par les découpages institutionnels plus traditionnels en secteurs économiques (code NACE) ou en groupes professionnels (code ISCO) pour faire apparaître des groupes plus homogènes en termes (1) d'organisation du travail, (2) de contraintes d'environnement, (3) de modes de gestion des travailleur(euse)s, et (4) de changements organisationnels. Ainsi, nous avons mis en évidence cinq « pôles organisationnels » ou « configurations » au sein desquels le risque de violence et de harcèlement n'a ni les mêmes déterminants ou facteurs organisationnels, ni nécessairement les mêmes effets d'intensité au sein des organisations.

Dans cette dernière partie, nous voudrions, à côté du principe empirique de la *différenciation organisationnelle*, faire l'hypothèse telle que soutenue par l'étude qualitative de la recherche d'une *transversalité* de certains facteurs de risque organisationnels.

Pour ce faire, nous avons recouru à l'outil statistique factoriel par l'analyse en composantes principales. En effet, celle-ci est une étape complémentaire aux analyses explicatives du type régression, l'analyse en composantes principales permettant d'affiner les variables explicatives pertinentes.

Nous concluons avec certaines considérations de genre que nous qualifions également du *principe de transversalité*.

#### 4.4.1. CONSIDÉRATIONS « TRANSVERSALES » SUR LES FAITS DE VIOLENCE AU TRAVAIL

A ces considérations, l'analyse factorielle s'est révélée statistiquement significative suivant le test de Bartlett (tableau 4.4.1). Aussi, met-elle en évidence deux niveaux de réalité :

- (1) En premier, elle met en exergue plusieurs logiques organisationnelles regroupant différents facteurs « à risque » (tableau 4.4.3). L'analyse met ainsi en évidence neuf facteurs dont le cumul apporte près de 60 % de l'information sur les logiques organisationnelles pouvant générer de la violence et du harcèlement sur les lieux de travail. Nous ferons pourtant une distinction entre les facteurs « à risque majeur » ou « à risque mineur », puisque les trois premiers facteurs fournissent à eux seuls près du tiers de l'information à identifier et surtout à diagnostiquer une situation

---

« à risque » de violence et de harcèlement sur les lieux de travail (tableau 4.4.2 et graphe 4.4.1).

- (2) En second, elle dévoile également certains facteurs plus autonomes à l'égard des spécificités organisationnelles et/ou présentant un risque organisationnel plus indépendant aux influences de la culture et du climat organisationnels (tableau 4.4.3).

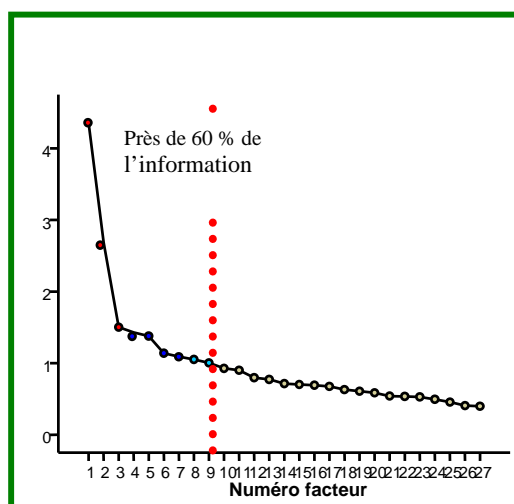
Tableau 4.4.1. : indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,816
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	8518,959
	ddl	351
	Signification de Bartlett	,000

Tableau 4.4.2. : variance totale expliquée

Facteurs	Valeurs propres initiales		
	Total	% de la variance	% cumulés
1	4,352	16,117	16,117
2	2,683	9,936	26,053
3	1,502	5,561	31,615
4	1,429	5,294	36,909
5	1,378	5,105	42,014
6	1,139	4,219	46,233
7	1,090	4,038	50,271
8	1,051	3,894	54,165
9	1,004	3,717	57,882

Méthode d'extraction : factorisation en axes principaux.



Graphe 4.4.1. : graphique des valeurs propres

VIOLENCES AU TRAVAIL - Résultats généraux : le principe de transversalité des violences organisationnelles

Tableau 4.4.3.

	Facteurs								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
TASKclear	-,064	-,025	-,040	,035	,151	,272	,746	-,049	,085
TASKcomplex	,100	,135	,300	-,093	,197	,474	,347	-,238	,124
RYTHM	,126	,019	,097	,076	-,142	-,214	,718	,036	-,118
AUTONOMY	,085	,130	,073	,106	-,040	,717	,026	,031	-,026
TEAMwork	,234	,633	,160	,196	-,095	,085	-,015	,042	,053
CONFLICT1	,675	-,047	,124	,377	-,062	,123	,037	,004	-,030
CONFLICT2	,736	,256	,096	-,143	,023	-,061	,132	,062	-,029
CONFLICT3	,789	,037	,126	,155	-,049	,124	-,045	,062	-,084
CONFLICT4	,322	,328	-,023	-,437	-,049	-,192	,171	,034	,104
INSECU	,192	-,116	-,105	,268	-,339	-,170	,373	,377	-,164
CLIENT	-,063	,056	-,138	-,173	-,058	,189	,010	,157	,197
GRHparticip	,027	-,086	-,393	-,177	,262	-,052	,087	,305	,112
GRHautonomy	,113	,112	-,039	-,158	-,266	,356	,067	,197	-,297
LEADER1	,335	,167	,330	,251	-,282	,126	-,022	,169	,778
LEADER2	,181	,082	,018	,735	-,011	-,064	,154	-,004	-,017
LEADER3	,051	,718	,075	,000	,158	,201	-,015	,067	-,063
LEADER4	-,095	,779	-,036	-,130	,127	,007	,014	,018	-,021
LEADER5	,181	,329	,150	,459	-,004	,096	,009	,069	,063
HIERARCHIEcompétprof	,142	,224	,475	,006	,060	,237	-,058	,223	,096
HIERARCHIEcompétrel	,069	,065	,036	-,017	,051	,081	-,043	,582	-,114
CONTorg	,056	,117	,515	,045	-,090	-,150	,077	,202	,102
NORM	,076	,000	,707	-,055	,098	,039	,039	-,048	-,123
DEVpers	-,025	,053	,143	,043	,185	,017	-,011	,630	,220
PERFORM	,098	,097	,226	,153	,667	-,060	,009	,096	-,071
QUALITY	-,158	,106	-,121	-,104	,665	,083	,000	,047	,073
COMint	-,336	,128	-,190	-,202	,333	,368	-,078	,082	,100
CHGorg	,224	,085	,127	,227	-,101	,135	,043	,153	-,032

Méthode d'extraction : analyse en composantes principales. Méthode de rotation : varimax .

#### 4.4.1.1. Facteurs organisationnels « à risque » majeur

Il s'agit des trois principaux facteurs qui apportent l'information majeure concernant les logiques organisationnelles dites « à risque ». Ce sont les notions :

- de conflictualité,
- de travail en équipe,
- et de fonctionnement hiérarchique.

Cette identification a été mise en rapport avec les différentes configurations organisationnelles afin d'élaborer un premier diagnostic plus complet et mieux adapté pour lutter directement aux sources organisationnelles du problème.

- La gestion des conflits

Contrairement à certaines études cliniques, dont les conclusions de M.-F. Hirigoyen (2003), l'approche organisationnelle met en évidence la gestion des conflits comme une source majeure de harcèlement et de violence sur les lieux de travail. Ainsi, l'analyse faite par Zapf et Gross (2001) souligne une escalade du conflit et un risque accru de *mobbing* à partir du moment où l'on voit apparaître une tension plus grande entre deux parties et ce, quelque soit la raison : poursuivre des buts différents, défendre des valeurs contradictoires, avoir des intérêts différents ou opposés, ...

Nous rejoignons ce point de vue puisque l'enquête quantitative met la gestion des conflits comme principale logique organisationnelle « à risque » de générer des faits de violence et de harcèlement sur les lieux de travail. Mais cette logique n'agit pas de la même manière, ni avec la même intensité, au sein des différentes organisations.

Ainsi, l'intensité et la non-résolution d'un conflit organisationnel comme facteur de violence et de harcèlement trouve toute sa pertinence pour les configurations de la « fonction administrative » et en « communauté ». Le risque semble moindre pour les autres configurations.

Ici, la direction est tout particulièrement incriminée dans sa politique du « laisser faire », d'« évitement » à la résolution des conflits, voire, de sa stratégie du « chacun pour soi ». Pourtant, dès le moment où les protagonistes peuvent clairement énoncer les reproches faits à l'autre, et que chacun peut prendre de nouvelles dispositions en réaction au comportement de l'autre, on peut entrevoir un processus de négociations possibles.

A l'inverse, si on retrouve une logique dominante de calcul et d'intérêt (*antagonisme*), ou d'une conception de la communauté, stipulant l'effacement de la personne devant les normes de groupe (*consensus*), ou bien encore, l'hégémonie de la strate dirigeante, le règne de la centralisation et du fonctionnement empreint d'autoritarisme (figure de la *domination*), on se retrouve dans un scénario dépeint par Zapf et Gross (2001) où les seules solutions d'intervention consistent alors au départ de la victime et/ou du harceleur, au mieux dans un autre département ou unité de l'organisation, si cela s'avère possible.

- [Le travail en équipe](#)

Le travail en équipe est un autre facteur organisationnel identifié « à risque » tant en termes relationnels que professionnels. Il peut avoir lieu entre collègues, mais aussi avec son chef direct, particulièrement si ce dernier fait preuve d'un leadership sans proximité avec les travailleur(euse)s et développant peu (ou pas) la communication à leur intention. Ces effets cumulés pervertissent alors la dynamique de groupe au travail et risquent de prédéterminer les faits de violence et de harcèlement.

On constate effectivement que la qualité perçue de la supervision du chef direct ou des collègues peut expliquer le recours à des faits de violence et de harcèlement. En effet, un chef d'équipe qui se montre proche de ses travailleur(euse)s, c'est-à-dire, favorisant le dialogue et faisant preuve d'une certaine souplesse à l'égard de son statut, développe au sein de son équipe un moindre recours à des gestes de malveillance ou d'atteinte à l'intégrité de la personne même du travailleur(euse).

Cependant, il faut notifier que ces pauvres relations avec le chef direct sont davantage dénoncées comme facteur organisationnel « à risque » au niveau de la configuration « professionnelle ». Il s'agit effectivement d'attentes et de besoins très spécifiques à certaines professions (enseignement, secteur médical, ...) avec des situations de dialogue difficile à l'égard des subalternes. Les raisons sont multiples : peu de disponibilité du chef direct, fréquents changements au sein de l'équipe, etc. Dans un tel contexte, ces dimensions relationnelles et du leadership peuvent occasionner un climat général de violence au travail qui n'est pas sans répercussion avec d'autres relations organisationnelles, par exemple, celles avec les clients (élèves, patients, ...).

Quant aux relations médiocres entre collègues de travail, elles sont identifiées comme facteurs de risque importants de harcèlement moral au sein de la configuration concernée par la « violence ostensible ». Nul doute que la complexité du travail sous cette configuration, ainsi que la présence de contraintes d'une violence externe (réelle ou non), contribuent davantage à mettre en avant l'importance du travail en équipe (le travail en soirée, de nuit, en week end, renforce cette tendance). Une variable qui peut être mise ici en corrélation est l'absence de formation sur le travail en équipe. Cette déficience, ou plutôt, la non adaptation aux caractéristiques de ces organisations, les rend quasi inefficaces ou du moins, donnent un sentiment d'insuffisance aux travailleur(euse)s.

Enfin, au sein des configurations de la « fonction administrative » et de la « communauté », on identifie la problématique du harcèlement sexuel à celle des relations d'équipe entre collègues. Ici, il y a une même dimension organisationnelle « à risque » mais pour d'autres faits de violence.

- [Le principe hiérarchico-fonctionnel](#)

L'analyse factorielle qualifie également « à risque » les trois variables organisationnelles suivantes :

- la ligne hiérarchique (en terme de compétences professionnelles),
- le système de contrôle organisationnel (de la hiérarchie sur les subalternes),
- et les normes en tant que règles et procédures de travail claires et efficaces.

Nous les regroupons sous le terme de logique hiérarchico-fonctionnelle.

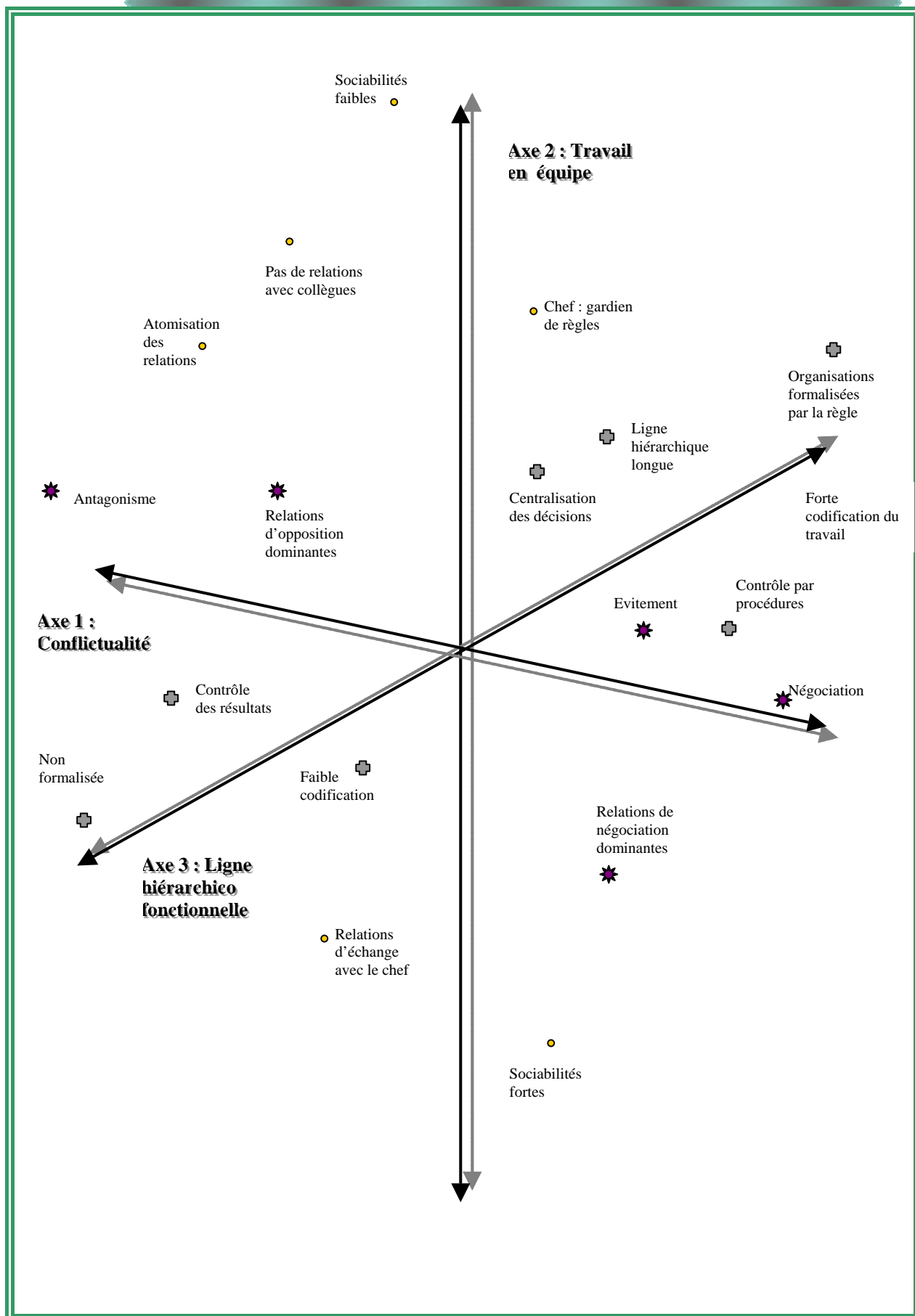
Un premier regard montre que de réelles oppositions existent en matière de compétences professionnelles de la ligne hiérarchique. Les variables d'analyse portent sur la prise de décisions de la direction : sont-elles établies sur base d'informations réunies de la façon la plus complète et la plus soignée possible ? Ou bien, lors d'une procédure de sélection ou d'une évaluation, les décisions sont-elles clairement expliquées aux travailleur(euse)s ? Voire, les variables concernant l'honnêteté et l'éthique de la direction à l'égard de son personnel ?



Cette remise en question des compétences professionnelles de la ligne hiérarchique est particulièrement soulignée au sein de la configuration « duale » et celle de la « violence ostensible ». Elles sont identifiées comme un facteur organisationnel « à risque » de harcèlement moral et sexuel. Une analyse de corrélations multiples avance que la première configuration pose clairement la question en terme de formation de la ligne hiérarchique, non pas techniques, mais surtout au niveau des relations humaines. Un déficit est ici sérieusement mis en avant. Quant à la seconde configuration, on parle volontiers de décisions centralisées au sommet de la structure organisationnelle et n'ayant que trop peu ou pas de caractéristiques collégiales, même au niveau des responsables de services et de départements. Ce diagnostic indique la relative permanence d'un fonctionnement très centralisé qui caractérisent l'ensemble des organisations identifiables à la configuration spécifiée par la « violence ostensible ».

Un second rang d'oppositions permet d'affiner le risque hiérarchico-fonctionnel en associant la variable du contrôle de l'organisation. Il identifie ce risque au harcèlement moral et sexuel au sein des deux mêmes configurations que précédemment. Mais pour l'une, la configuration « duale », il s'agit d'une logique de contrôle des résultats avec, par conséquent, la possibilité de toujours pouvoir reprocher quelque chose à quelqu'un. Alors que pour la seconde ou configuration de la « violence ostensible », le contrôle s'effectue en amont par la prescription de normes. Le harcèlement s'inscrit alors dans l'utilisation abusive et la mise en œuvre perverse des procédures prescrites.

Enfin, une distinction de troisième rang associe à la logique hiérarchico-fonctionnelle, les normes comme un risque organisationnel potentiel. Ici, il interpelle essentiellement les configurations de la « violence ostensible » et de la « communauté ». L'un, au niveau général de la violence au travail, où les règles sont perçues par les travailleur(euse)s comme un facteur essentiel au bon fonctionnement organisationnel. Ils attribuent d'ailleurs à la hiérarchie un rôle essentiellement de gardien réglementaire. L'autre configuration ou « communauté », lui attribue également une valeur explicative du harcèlement sexuel, mais la voie retenue n'est pas celle d'un développement des règles formelles et d'une bureaucratisation du travail, mais plutôt celle de l'informalité et des normes implicites à l'organisation avec tous les risques hiérarchico-fonctionnels qui peuvent en découler.



#### 4.4.1.2. Facteurs organisationnels « à risque » mineur

Les facteurs suivants apportent un complément d'information mais dans une moindre mesure (chacun ayant moins de 5 % d'explication à la variance). A partir d'une analyse par corrélation multiple, on peut regrouper leurs variables en deux ensembles :

- le premier regroupe des caractéristiques propres à l'organisation du travail comme facteur-clé de la prédiction des conduites violentes au travail (*clarté de la tâche, rythme de travail, autonomie, ...*),
- le second reprend des variables significatives en terme d'encadrement dans l'exécution du travail d'un point de vue du *leadership*, des *compétences relationnelles de la ligne hiérarchique*, du *suivi et du développement personnel, ...*

Nous développons ici ces deux groupes de facteurs organisationnels « à risque » successivement et succinctement.

- La nature et le contenu du travail

Plusieurs organisations ayant participé à l'enquête ont connu d'importantes restructurations ces dernières années et le *dégraissage* subi a souvent apporté un surplus de travail, mais surtout, occasionné des contraintes de temps.

D'abord, la nouvelle description des tâches ne s'est pas toujours bien réalisée, certaines nouvelles répartitions n'étant pas équitables, d'autres présentant des objectifs de production peu clairs. Ensuite, plusieurs modifications au sein de la hiérarchie - dont un taux de roulement élevé - ont entraîné des difficultés au niveau des cadres en précisant leurs pouvoirs et leurs responsabilités, mais aussi, entre cadres et travailleur(euse)s, ces derniers n'accédant plus en tout temps au superviseur et/ou ne sachant plus vraiment à qui s'adresser en cas de besoin. Enfin, le rythme de travail s'est considérablement accéléré avec le sentiment pour les travailleur(euse)s d'être sous la contrainte constante d'un délai et de devoir constamment se dépêcher. Ces trois dimensions dans la nature et le contenu du travail sont souvent explicatifs des conflits de rôles.

Ceci se faisant davantage ressentir sous la configuration « professionnel », où le poids de l'activité, du métier, ..., dans son contenu, définit dans ses grandes lignes la nature de cette configuration (l'hôpital, l'enseignement, la police, ...).

La nature autonome du travail est également citée comme un facteur organisationnel potentiellement « à risque ». L'individualisation des situations de travail est ressentie également telle une moindre *protection* par rapport à l'insertion dans un collectif de travail. Ceci se ressent à travers l'ensemble des résultats.

Cette autonomie perçue « à risque » est significative plus particulièrement pour la configuration « communauté » où les travailleur(euse)s bénéficient de certaines marges de manœuvres dans la réalisation du travail, mais aussi en terme de possibilités de discussion sur l'organisation du travail ou les conditions de travail.

- L'encadrement dans l'exécution du travail

L'encadrement semble un autre facteur « à risque » pour plusieurs organisations mais il s'exprime d'une manière différenciée selon leurs configurations.

Pour certaines, il s'observe en terme de leadership. On y constate le poids d'un leadership « démissionnaire » sur la considération d'autrui et les relations interpersonnelles, vis-à-vis du maintien de bonnes relations au travail et l'approbation des travailleur(euse)s. Il se complète ici d'un leadership autoritaire et coercitif, orienté vers la punition où les travailleur(euse)s fonctionnent par obéissance pour éviter les punitions. Ce type de déficit d'encadrement se formule davantage au sein de la configuration « duale » avec une forte opposition entre la direction et les travailleur(euse)s.

Pour d'autres organisations, ce même déficit d'encadrement va s'exprimer par de faibles compétences relationnelles de la ligne hiérarchique. Elle ne fait preuve d'aucune déficiences sur le plan technique, normé, ..., mais davantage sur des dimensions plus humaines et sociales : marques de confiance, gestes amicaux, faire preuve de compréhension, etc. Ces organisations sont essentiellement sous une configuration de « violence ostensible ».

Un autre groupe d'organisations situe ce déficit d'encadrement plus au niveau d'une politique de suivi et de développement personnel. Souvent, ces organisations en restent à une simple gestion des statuts des travailleur(euse)s avec une moindre vision d'un parcours professionnel. Si certains outils sont introduits dans cette perspective, telle l'évaluation, ils sont perçus « à risque » plus que dans une perspective générale d'une politique de bien être au travail et d'éthique à l'égard des travailleurs. Ici, on retrouve les organisations plus proches de la configuration de la « fonction administrative ».

#### 4.4.1.3. Facteurs organisationnels « à risque » indépendants

Plusieurs facteurs de risque organisationnels ne composent aucune logique factorielle et l'analyse par corrélation multiple révèle leur relative indépendance à l'égard des spécificités culturelles. On pointe du doigt plus particulièrement les inducteurs de violence et de harcèlement sur les lieux de travail suivants :

- la gestion des ressources humaines,
- la communication interne,
- le changement organisationnel,
- le sentiment d'insécurité,
- et le rapport aux clients.

La plupart d'entre eux sont apparus également en *zones d'indifférence organisationnelle* lors de l'analyse qualitative. Ils rappellent certains principes de transversalité en termes :

- de gestion des ressources humaines avec plusieurs niveaux de *participation* des travailleur(euse)s tant dans l'organisation de leurs tâches que dans leur exécution de leur travail (prise de décision) ;
- de fréquents changements organisationnels ;
- d'insécurité d'emploi ;
- de communication interne mal adaptée, insuffisante, voire inexistante ;
- d'une concurrence exacerbée par un système de client-roi ;
- enfin, une accélération des changements technologiques et de changements organisationnels, souvent en conséquence des premiers.

Ces facteurs *indépendants* sont cependant à identifier comme autant de causes plausibles de faits de violence et de harcèlement au travail.

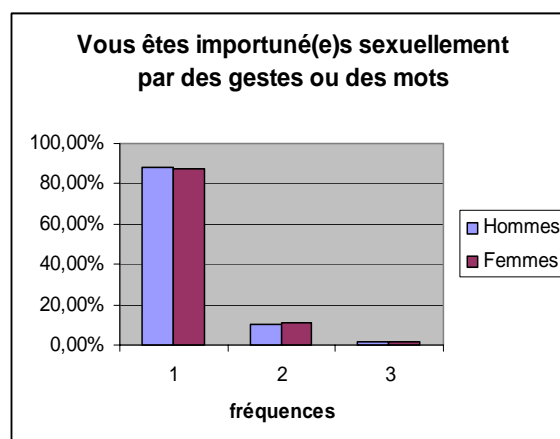
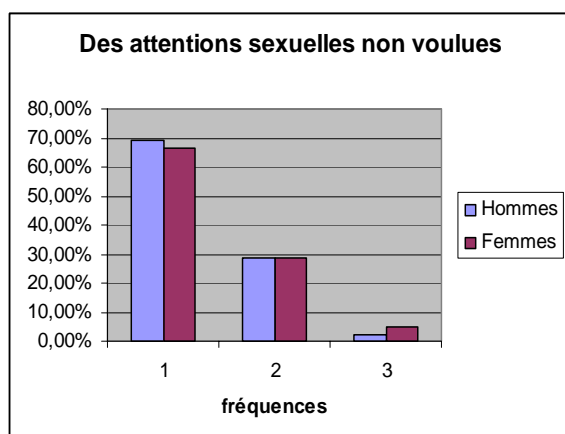
#### 4.4.2. CONSIDÉRATIONS DE GENRE SUR LES FAITS DE HARCÈLEMENT AU TRAVAIL

Envisager une perspective de genre sur les violences au travail à l'encontre des uns et des unes, introduit l'angle d'une division sexuelle et sociale du travail au sein même des organisations. Si elle met en évidence le harcèlement sexuel, cette perception de la violence sur les lieux de travail permet de nuancer le genre du harcèlement moral.

##### 4.4.2.1. Le genre du harcèlement sexuel

L'enquête souligne à nouveau le fait que les femmes sont davantage victimes de harcèlement sexuel sur les lieux de travail : 7,6% des femmes contre 1,3% des hommes. Ce rapport pour l'enquête nationale (2002) était de 10,8% contre 1,3%.

Mais surtout, l'enquête a montré une forte variation du taux selon la variable usitée et de fait, la pertinence à distinguer un harcèlement sexualisé d'un harcèlement de genre (I. Dekker & J. Barling, 1998).



Les attentions sexuelles non voulues se composent de remarques sexuelles, de commentaires et de comportements désobligeants basés sur le genre, mais formulés de manière imprécise comme par exemple des remarques à connotation sexuelle, des attouchements physiques, des appels téléphoniques répétés et des lettres ou billets importuns. Le taux est relativement élevé tant pour les femmes (33,6 %) que pour les hommes (30,7 %), mais c'est en terme de fréquence majeure que l'écart se creuse : 2,2 % pour les hommes contre 4,7 % pour les femmes.

Quant au fait de se faire importuner sexuellement par des gestes ou des mots, il peut varier d'un comportement séducteur à des menaces sexuelles, mais en exerçant une pression afin d'obtenir un rapport sexuel. Ici, le taux est moindre et la fréquence n'est plus une différenciation significative : 12,9 % de femmes s'estiment importunées contre 11,6 % d'hommes.

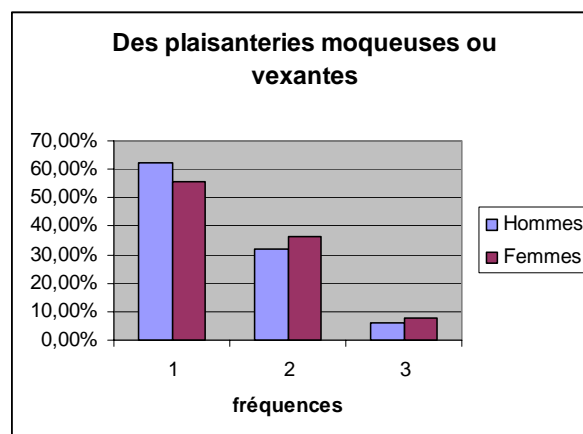
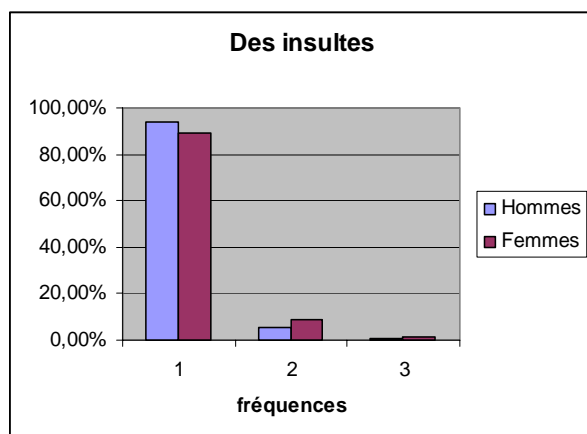
#### 4.4.2.2. Le genre du harcèlement moral

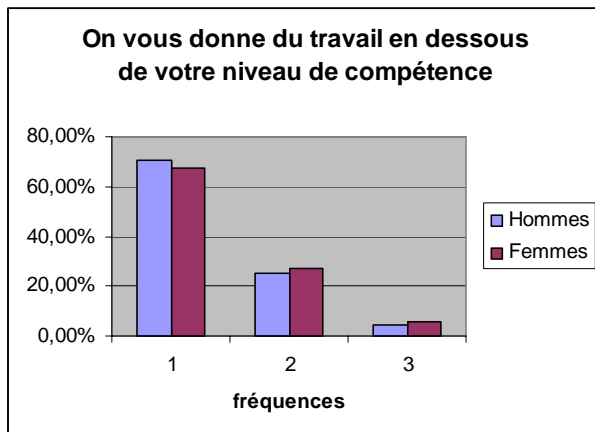
En Belgique, il semble que le harcèlement moral touche autant les hommes que les femmes. Aucune relation statistiquement significative n'a pu être établie dans cette recherche ainsi que pour l'enquête nationale (2002).

Ce constat a été établi également par plusieurs études menées auprès de grands échantillons de la population en Suède (H. Leymann, 1993) et en Norvège (S. Einarsen & A. Skogstad, 1996). Elles ne font état d'aucun lien entre le harcèlement moral et le sexe des travailleurs interrogés.

En revanche, dans un petit document synoptique, D. Zapf (1999) souligne plusieurs études où les femmes apparaissent clairement comme davantage touchées par les faits de harcèlement moral que les travailleurs masculins. L'enquête nationale réalisée en République fédérale d'Allemagne (B. Meschkutat et al., 2002) sur un échantillon représentatif de la population active occupée confirme ce résultat : il existe un risque nettement plus élevé de harcèlement moral pour les travailleuses.

Tout en évitant une généralisation trop hâtive, il faut également faire le constat que les femmes sont plus souvent sujettes à certains comportements négatifs que les hommes. Ainsi, les femmes seraient plus sensibles à se qualifier de victimes d'insultes (11 % contre 6 % pour les travailleurs) et de plaisanteries moqueuses ou vexantes (près de 44 % contre 38 % pour les hommes).





D'autre part, au niveau des comportements dysfonctionnels, on peut notifier également les effets d'une ségrégation sexuelle, les femmes s'estimant davantage victimes que les hommes à devoir effectuer des tâches en-dessous de leur niveau de compétence : 33 % contre 29 %.

Ces quelques résultats d'enquête montrent bien la complexité des dynamiques en cause. Nous voudrions ici mettre en évidence deux d'entre elles à partir de nos propres données statistiques : celle du « double harcèlement » et celle de la « situation précaire » au travail.

- [Le genre du fait de « double harcèlement »](#)

On parle volontiers de « double harcèlement » lorsque, suite à un échec de harcèlement sexuel, l'auteur(e) présumé(e) poursuit sa démarche de harcèlement à un niveau moral. Les données statistiques de l'enquête ont mis en évidence un tel phénomène dont les travailleuses sont les principales victimes.

			Harcèlement sexuel	
			oui	non
Harcèlement moral	Hommes	non victime	85.4	0.6
		victime	13.3	0.7
	Femmes	non victime	79.8	2.7
		victime	12.6	4.9

Le tableau ci-contre met en évidence le phénomène du « double harcèlement » qui touche particulièrement les femmes.



Ainsi, 4,9% des femmes estiment subir cette situation pour 0,7% des hommes. Nous sommes bien en situation d'un genre du harcèlement moral déviant du harcèlement sexuel en échec.

- Genre, précarité et « double harcèlement »

Aborder les rapports au travail, en précisant quelques idées sur l'hypothèse d'une différence entre les femmes et les hommes quant à ces rapports permet de saisir encore une autre perspective du harcèlement moral et sexuel subie par les travailleur(euse)s.

Ajoutons que certaines formes de précarité (temps partiel, contrats courts, flexibilité des horaires, ...) sont tout particulièrement représentées chez les travailleuses, tout comme des exigences fortes d'adaptabilité, à des tâches répétitives, monotones, peu intéressantes et non valorisées.

Travailleur(euse) en situation dites précaire			Harcèlement sexuel	
			oui	non
Harcèlement moral	Hommes	non victime	86.6	0.4
		victime	12.2	0.1
	Femmes	non victime	78.9	3.2
		victime	9.5	8.4

Introduire cette variable complémentaire de « précarité » des travailleur(euse)s souligne encore davantage la situation de victimation hommes/femmes face au harcèlement sexuel et au fait de « double harcèlement » à l'encontre des femmes.

8,4% des femmes en situation précaire estiment subirent un « double harcèlement » pour 0,1% des hommes.



Les quelques données précédentes montrent l'importance d'introduire une perspective de genre pour une meilleure compréhension et appréhension des phénomènes de harcèlement.

La démarche paraît évidente à l'encontre du harcèlement sexuel, bien que l'observation sur le terrain ait (dé-) montré encore de nombreuses lacunes à ce sujet et de nombreuses déficiences. Pourtant, l'enquête nationale (2002) corroborait déjà une victimation différenciée entre les femmes et les hommes sur les lieux de travail et les conséquences respectives pour leur santé mentale et physique.

La majorité (64,4 %) des victimes ayant répondu aux questions relatives aux conséquences du harcèlement moral, avaient notamment souligné les effets néfastes de cette situation pénible sur leur état de santé. Une relation statistiquement significative avait pu ainsi être mise en évidence entre le sexe de la victime et les conséquences des faits sur le plan de la santé. A savoir, les femmes ayant subi un ou plusieurs comportements de harcèlement moral dans le cadre de leur activité professionnelle, rapportaient davantage (75,4 %) que les hommes une dégradation de leur état de santé. La même différenciation se constatait au niveau des stratégies d'adaptation ou *coping* entre travailleurs et travailleuses.

Connaissant par ailleurs le rapport de sexe différencié à l'égard du travail (salaire, statut de travail, ...), mais encore reconnaissance plus générale et moyen de réalisation de soi), il importe de configurer une approche plus différentielle de la prévention du harcèlement en considérant le sexe, le phénomène de « double harcèlement » et la situation de précarité.

# 5. CONCLUSION(S)

## FACTEURS DE RISQUE ORGANISATIONNELS ET PRÉVENTION PRIMAIRE DE LA VIOLENCE AU TRAVAIL



La conclusion est toujours une opportunité pour revenir sur les principales tendances observées. Il y est d'abord question des facteurs de risque organisationnels les plus proéminents, soit la conflictualité, le travail en équipe, et le principe hiérarchico fonctionnel. Tous touchent d'une manière ou d'une autre à une *fluidité* des conditions relationnelles sur les lieux de travail. Ensuite, nous revenons schématiquement sur les principaux facteurs de risque organisationnels spécifiques, lesquels sont examinés à la lumière de différentes configurations organisationnelles. Ce point touche au parti pris théorique (psychosociologique et organisationnel) qui a conduit cette recherche. Enfin, nous concluons cette section au regard des principales formes de prévention primaire et de l'aptitude des travailleur(euse)s à recourir à celles-ci.

### 5.1. VERS UNE FLUIDITÉ DES CONDITIONS RELATIONNELLES DE TRAVAIL

Des analyses statistiques, trois facteurs organisationnels se distinguent et apparaissent comme étant systématiquement associés à un niveau de risque relativement important. Ils sont :

- |   |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La gestion des conflits</li> <li>2. Le travail en équipe</li> <li>3. Le principe hiérarchico fonctionnel</li> </ol> |
|---|

Ces facteurs semblent communs à la plupart des organisations participantes et leur valeur explicative à la variance du harcèlement et de la violence au travail les associe à des niveaux de risque les plus élevés pour l'ensemble des participants à l'étude.

Ces trois facteurs sont particulièrement affectés par les variables significatives des faiblesses des *relations de travail avec le chef direct*, la direction et en général la ligne hiérarchique. Les variables associées aux pauvres *relations avec les collègues* sont également très significatives d'une situation à risque. Ces variables, à leur tour, expliquent également des conditions relationnelles peu favorables à une gestion efficace des conflits internes entre direction et travailleur(euse)s ou, encore, entre les travailleur(euse)s eux-mêmes.

Un autre groupe de variables semblent également significatives de l'émergence de ces facteurs de risque organisationnels, à savoir, la faible participation organisationnelle des travailleur(euse)s et l'absence ou la mauvaise circulation de l'information.

Enfin, un troisième groupe de variables vient soutenir l'émergence de ces trois facteurs en renforçant le contrôle de l'activité, soit à travers une centralisation des décisions de fonctionnement les plus importantes, soit à travers le développement d'outils de performance.

## 5.2. FACTEURS ORGANISATIONNELS « À RISQUE » ET MODELISATION AUTOUR DE LA CONFIGURATION ORGANISATIONNELLE

Il a fallu reconnaître étude après étude, que la prévention organisationnelle des faits de violence et de harcèlement sur les lieux de travail est soumise à un fort degré de variation locale, opérant à travers des pratiques diversifiées. L'identification des facteurs de risque organisationnels prête même à confusion tant les résultats diffèrent entre recherches scientifiques : certaines mettent l'accent sur la charge de travail, d'autres sur la communication, etc., au risque de sombrer dans une sorte de *quantophrénie*<sup>16</sup>, ou encore, d'une *psychologisation du travail*<sup>17</sup>.

De plus en plus d'études ont alors pris l'angle d'approche d'étudier la violence au travail par branches d'activités. Les travaux récents publiés par la Fondation de Dublin tendent à privilégier ce point de vue<sup>18</sup>. A ce sujet, le Bureau international du travail (BIT/ILO) a présenté en 2003 les résultats de vingt-deux études sectorielles sur la violence au travail sous forme d'une série de *working papers* sous le label, *Violence and stress at work in services sectors : A threat to productivity and decent work*<sup>19</sup>.

Aussi, sur le plan de la contribution théorique, nous désirons souligner l'amorce de modélisation effectuée avec la notion de *configuration organisationnelle*<sup>20</sup> dans cette recherche. L'originalité de ce modèle est de dépasser les catégories structurelles définies en secteurs économiques (code NACE) ou en groupe professionnels (code ISCO) au profit de regroupements plus homogènes en termes de contraintes d'environnement, de structures d'organisation, de modes de gestion des travailleur(euse)s et d'identités au travail.

<sup>16</sup> Maladie de vouloir tout mesurer et chiffrer en sciences humaines.

<sup>17</sup> Particulièrement dénoncé par Jean-Pierre Le Goff (2003) « Que veut dire le harcèlement moral ? », *Débat*, n°124, mars-avril. Selon l'auteur, l'origine de ce malaise est à rechercher en amont des problèmes individuels et de leur règlement juridique. Le harcèlement moral se nourrit de l'effritement des collectifs, de l'absence de règles claires et d'un management souvent incohérent.

<sup>18</sup> On peut à ce sujet se référer au document de Irene Houtman, Frank Andries, Ruurt van den Berg et Steven Dhondt (2003) *Sectoral profiles of working conditions*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin. [ <http://www.eurofound.eu.int/publications/files/EF0308EN.pdf> ]

<sup>19</sup> *Working paper*, Sectoral Activities programme - A 100 20499 999, International Labour Office, Geneva, 2003 [ [www.ilo.org/publns](http://www.ilo.org/publns) ].

Nous reprenons cette modélisation au sein d'une longue tradition en sciences des organisations. Lire Mintzberg, H. (1982) *Structure et dynamiques des organisations*, Editions d'Organisation, et plus particulièrement, à Renaud Sainsaulieu et al. (1995) *Les mondes sociaux de l'entreprise*, desclée de Brouwer.

Le schéma ci-dessous témoigne d'une inégale répartition des risques organisationnels aux faits de violence au travail. Chacun agit ou non à partir de l'une ou l'autre spécificité organisationnelle soulignant à nouveau la complexité du phénomène. Cependant, il n'y a pas d'un côté les organisations indifférentes au risque et de l'autre les exposées. Harcèlement et violence sont intimement liés aux relations de travail et à l'organisation elle-même, car c'est dans des organisations où la perte de sens au travail est fortement ressentie par les travailleur(euse)s que trouvent à se développer ces pratiques pernicieuses.

CONFIGURATIONS ORGANISATIONNELLES	Faits de violences au travail	Taux	Auteur(e)s présumé(e)s	IDENTIFICATION DES FACTEURS DE RISQUE ORGANISATIONNELS				DIAGNOSTIC
				Conflictualité et gestion des conflits	Travail en équipe	Principe hiérarchico-fonctionnel	Autres	On agit en priorité sur ...
« Fonction administrative »	<i>Harcèlement moral</i>	17%	direction	Absence de consensus et capacité faible en gestion des conflits			Suivi et développement personnel	Sensibilisation de la hiérarchie aux relations humaines et à la direction Formation « développement personnel »
	<i>Harcèlement sexuel</i>	1,4%	collègues		Comportement relationnel des collègues			Psychosociologie de groupe
	<i>Violence au travail</i>	11%	direction	Déstabilisation des pactes		Qualité de la relation entre cadres et subordonnés		Formalisation des conditions de travail
« Dual »	<i>Harcèlement moral</i>	26%	direction	Absence de consensus et capacité faible en gestion des conflits		Ligne hiérarchique à la faible compétence professionnelle (en gestion par les relations sociales et syndicales) Leadership « démissionnaire »	Insécurité d'emploi	Formalisation des conditions de travail Formation de la ligne hiérarchique aux relations humaines Indicateur du climat social
	<i>Harcèlement sexuel</i>	3%	/					
	<i>Violence au travail</i>	15%	clients direction		Gestion par le conflit et la tension interne			

CONFIGURATIONS ORGANISATIONNELLES	Faits de violences au travail	Taux	Auteur(e)s présumé(e)s	IDENTIFICATION DES FACTEURS DE RISQUE ORGANISATIONNELS				DIAGNOSTIC
				Conflictualité et gestion des conflits	Travail en équipe	Principe hiérarchico-fonctionnel	Autres	
« Communauté »	<i>Harcèlement moral</i>	12%	direction collègues	Absence de consensus et capacité faible en gestion des conflits				Formation intégrative
	<i>Harcèlement sexuel</i>	4%	direction		Comportement de rejet et d'exclusion de la part des collègues	Organisation non formalisée	Travail en autonomie	Règles écrites collectives
	<i>Violence au travail</i>	5%	clients direction collègues				Davantage une problématique de violence externe	Sécuriser l'organisation
« Professionnel »	<i>Harcèlement moral</i>	10%	direction clients collègues subordonnés					
	<i>Harcèlement sexuel</i>	0,6%	/					
	<i>Violence au travail</i>	19%	clients		Tâche des professionnels de moins en moins claire	Leadership faible en relations humaines		Communication par communauté professionnelle (échanges professionnels et conseils)



CONFIGURATIONS ORGANISATIONNELLES	Faits de violences au travail	Taux	Auteur(e)s présumé(e)s	IDENTIFICATION DES FACTEURS DE RISQUE ORGANISATIONNELS			DIAGNOSTIC
				Conflictualité et gestion des conflits	Travail en équipe	Principe hiérarchico-fonctionnel	
« Violence ostensible »	<i>Harcèlement moral</i>	15%	collègues		Comportement relationnel des collègues	Compétences relationnelles et professionnelles de la ligne hiérarchique Contrôle organisationnel Efficacité insuffisante des normes et des procédures de travail Suivi et développement personnel Faible mode participatif en prise de décision	Règles écrites collectives Formation des chefs aux relations humaines Information sur l'organisation et développement de la communication Management participatif
	<i>Harcèlement sexuel</i>	4%					Insécurité d'emploi Rapport au client
	<i>Violence au travail</i>	15%	collègues subordonnés				Rapport au client

### 5.3. PRÉVENTION PRIMAIRE DES PROBLÈMES DE VIOLENCE ET DE HARCELEMENT MORAL SUR LES LIEUX DE TRAVAIL

La prévention primaire doit d'abord avoir pour assises la sensibilisation et l'éducation de l'ensemble des travailleur(euse)s sur les faits de violence au travail. Or l'enquête souligne l'absence ou le dysfonctionnement de cette première étape à toutes démarches en prévention primaire : en moyenne 42 % des travailleur(euse)s estiment que leur organisation n'a aucune volonté de lutter contre le harcèlement moral et sexuel et la violence au travail. A ce chiffre, viennent s'ajouter l'absence de mesures contre le harcèlement (pour 43 % des travailleur(euse)s) et la violence d'une tierce personne (pour 42 %) d'entre eux. Cependant, lorsque ces mesures existent, 39 % des travailleur(euse)s les dénoncent comme inefficaces. Enfin, pour 40 % d'entre eux, les travailleur(euse)s ne savent toujours pas à qui s'adresser en cas de harcèlement et de violence au travail.

Tableau 5.2. : Considérations par les organisations de la problématique des violences au travail

		OUI	NON	méconnaissance
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 faits de violence d'une tierce personne.	25 %	42 %	33 %
Efficacité estimée de ces mesures.		33 %	39 %	28 %

Pour parvenir à lutter efficacement contre le harcèlement et la violence au travail, il doit y avoir une (re-)connaissance du problème et une volonté d'agir tant de la part des travailleur(euse)s que de l'organisation.

Enfin, dans une perspective de cerner les actions possibles de prévention en matière de harcèlement et de violence au travail, les résultats de la recherche devraient permettre le développement d'un outil de diagnostic qui soit utilisable directement par les organisations.

## 6. Bibliographie

- **Le Coût de l'excellence**  
Nicole Aubert et Vincent de Gauléjac, Seuil, 1991.
- **L'individu hypermoderne**  
Nicole Aubert, Erès, 2004.
- **Personal and Organizational Predictors of Workplace Sexual Harassment of Women by Men**  
J. Barling & I. Dekker, *Journal of Occupational Health Psychology*, 3 (1), 7-18.
- **Les Managers de l'âme. Le développement personnel en entreprise : nouvelle forme de pouvoir ?**  
Valérie Brunel, La Découverte, 2004.
- **La face cachée de l'organisation. Groupes, cliques et clans**  
Luc Brunet et André Savoie, Les Presses de l'Université de Montréal, 2003.
- **Violences au travail. Diagnostic et prévention**  
Luc Brunet, François Courcy et André Savoie, Les Presses de l'Université de Montréal, 2004.
- **Violence at work**  
Duncan Chappell et Vittorio Di Martino, International Labour Office, 2<sup>e</sup> édition, Genève, 2000.
- **L'action contrainte. Organisations libérales et domination**  
David Courpasson, Puf, 2000.
- **La Fatigue des élites**  
François Dupuy, Seuil, 2005.
- **La Chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire**  
Jean-Pierre Durand, Seuil, 2004.
- **Bullying at work : Epidemiological findings in public and private organizations**  
S. Einarsen & A. Skogstad, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 185-201, 1996.
- **Violences au travail. Harcèlement moral et sexuel**  
Ada Garcia, Catherine Hue et Sybille Opdebeeck, UCL, 2002.  
[www.meta.fgov.be](http://www.meta.fgov.be)
- **Violences au travail. Pour une meilleure appréhension et compréhension des facteurs de risque organisationnels**  
Ada Garcia et Bernard Hacourt, Actes du 13<sup>e</sup> Congrès de Psychologie du Travail et des Organisations - AIPTLF, 2005.
- **Harcèlement moral et sexuel. Stratégies d'adaptation et conséquences sur la santé des travailleurs et des travailleuses**  
Ada Garcia, Bernard Hacourt et Virginie Bara, PISTES - Perspectives Interdisciplinaires sur le Travail et la Santé, Montréal, Canada, 2005.  
[www.pistes.uqam.ca](http://www.pistes.uqam.ca)
- **La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social**  
Vincent de Gauléjac, Seuil, 2005.
- **Gender, Sexuality and Violence in Organizations**  
Jeff Hearn & Wendy Parkin, Sage Publications, 2001.
- **Malaise dans le travail. Harcèlement moral : démêler le vrai du faux**  
Marie-France Hirigoyen, Syros, 2000.
- **Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice**  
H. Hoel, D. Zapf & C.L. Cooper, ed., Taylor and Francis, 2003.

- **Sectoral Profiles of working conditions**  
Irene Houtman, Frank Andries, Ruurt van den Bery et Steven Dhondt, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin, 2003.  
[www.eurofound.eu.int](http://www.eurofound.eu.int)
- **Violence and stress at work in services sectors. A threat to productivity and decent work**  
International Labour Office, Sectoral Activities programme, Geneva, 2003.  
[www.ilo.org](http://www.ilo.org)
- **Recension de la littérature sur la violence au travail**  
Nathalie Jauvin et al., 1999.  
[www.cchvdr.qc.ca/Recherche/Rapports/RecensionViolence-Trav.pdf](http://www.cchvdr.qc.ca/Recherche/Rapports/RecensionViolence-Trav.pdf)
- **Mobbing. La persécution au travail**  
Heinz Leymann, Seuil, 1996.
- **Bonjour paresse**  
Corinne Maier, Michalon, 2004.
- **Dominations ordinaires. Explorations de la condition moderne**  
Danilo Martucelli, Balland, 2001.
- **Figures de la domination**  
Danilo Martucelli, Revue française de sociologie, juil.-sept., 2004.
- **Le travail non qualifié. Permanences et paradoxes**  
Dominique Méda, Francis Vennat, T. Colin et L. Coutrot, La Découverte, 2005.
- **De l'ouvrier à l'opérateur. Chronique d'une conversion**  
Sylvie Monchatre, Revue française de sociologie, vol. XLV, n°1, janv.-mars. 2005.
- **Réfléchir la compétence. Approches sociologiques, juridiques, économiques d'une pratique gestionnaire**  
Sylvie Monchatre et al., Octarès, 2005.
- **Mobbing/Bullying am Arbeitsplatz**  
Klaus Niedl, Hampp, Mering, 1995.
- **Troisième enquête européenne sur les conditions de travail**  
Pascal Paoli et Dominique Merllié, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin, 2001.  
[www.eurofound.eu.int](http://www.eurofound.eu.int)
- **Les tensions de la flexibilité. L'épreuve du travail contemporain**  
Thomas Perilleux, Desclée de Brouwer, 2001.
- **Le management par les compétences : un essai d'analyse**  
Jean-Daniel Reynaud, Sociologie du travail, vol. XLIII, n°1, janv.-mars 2004.
- **Les mondes sociaux de l'entreprise**  
Renaud Sainsaulieu et al., Desclée de Brouwer, 1995.
- **Misbehavior in organizations. A motivational framework**  
Y. Vardi et Y. Wiener, organizations Science (2), 151-165, 1996.
- **Le travail au singulier. Le lien social à l'épreuve de l'individualisation**  
Patricia Vendramin, Academia Bruylant/L'Harmattan, 2005.
- **Du ketchup dans les veines**  
Hélène Weber, Erès, 2005.
- **La Incidencia del Mobbing o Acoso Psicologico en el Trabajo in Espana**  
I. Pinuel y Zabala, Universidad de Alcala, 2002.
- **Emotion work as a source of stress : the concept and development of an instrument**  
D. Zapf & al., Journal of Work and Organizational Psychology, 8, 371-400, 1999.

**VEUILLEZ LIRE ATTENTIVEMENT LES  
INSTRUCTIONS CI-DESSOUS AVANT DE REMPLIR LE QUESTIONNAIRE**

Cher(e) participant/participante,

Ce questionnaire fait partie d'une enquête belge commanditée par le Service public fédéral de l'Emploi, du Travail et de la Concertation sociale avec le soutien du Fonds social européen. Il porte sur la perception du travail et des relations sociales au sein du milieu de travail.

Vous constituez, en tant que travailleur, notre plus importante source d'informations pour cette étude : vous seul pouvez faire en sorte que cette recherche réussisse et que les résultats obtenus reflètent le plus possible la réalité. La réponse à ce questionnaire prend une trentaine de minutes environ.

**Votre participation à cette enquête est extrêmement importante!**

Faites attention: le questionnaire est imprimé recto-verso. Toutes les questions posées portent sur votre travail au sein de CETTE organisation (l'organisation au sein de laquelle ont été distribués les questionnaires). Il n'y a ni bonnes ni mauvaises réponses: c'est votre opinion qui compte. Marquez d'une croix la réponse qui convient de la manière suivante:

*Exemples:*

1. Vous êtes...
1.  une femme
  2.  un homme

2. Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les propositions suivantes?	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Partiellement d'accord, partiellement pas d'accord	D'accord	Tout-à-fait d'accord
1. Je suis heureux dans mon travail	1	2	3	<b>4</b>	5

Nous attirons votre attention sur le fait que votre participation à cette recherche est entièrement anonyme: toutes les données sont traitées de manière confidentielle et les informations concernant les réponses individuelles ne seront pas transmises à des tiers. Si vous avez des questions ou des remarques concernant ce questionnaire ou si vous souhaitez des informations supplémentaires sur cette étude, n'hésitez pas à nous contacter:

**Coordonnées :**  
 Prof. Ada Garcia - Séverine de Thomaz - Bernard Hacourt  
 Place Montesquieu, 1/7 - 1348 Louvain la Neuve  
 Tél. 010/ 47.88.34  
 Courriel [hacourt@spri.ucl.ac.be](mailto:hacourt@spri.ucl.ac.be)

*Un tout grand merci pour votre précieuse collaboration!*

## PARTIE 1: VOTRE TRAVAIL ET VOTRE CONTRAT DE TRAVAIL

Les questions suivantes concernent votre travail et votre contrat au sein de l'organisation dans laquelle vous travaillez. Répondez à chaque question.

### 1. Où situeriez-vous votre travail ou votre fonction actuel(le)?

Tenez seulement compte des tâches concrètes que vous effectuez et de vos responsabilités au sein de cette organisation (et non de votre propre niveau de formation).

1.  Ouvrier(e) non-qualifié(e)  
(par exemple, opérateur/trice sur machine, ouvrier dans une chaîne de production, niveau D,...)
2.  Ouvrier(e) qualifié(e) ou chef d'équipe  
(par exemple, électricien, monteur, soudeur, niveau C...)
3.  Employé(e) administratif ou exécutif  
(par exemple, dactylo, secrétaire, téléphoniste, employé(e) en magasin, employé(e) de niveau D...)
4.  Employé(e) de niveau intermédiaire  
(par exemple, programmeur informatique, enseignant(e) dans le primaire, représentant(e), niveau C ou B...)
5.  Employé(e) de niveau supérieur, cadre de niveau intermédiaire  
(par exemple, administrateur(ice)-délégué(e), gérant(e) de magasin, responsable de ventes, responsable de bureau, ingénieur, enseignant(e) dans le secondaire ou le supérieur, niveau B...)
6.  Cadre supérieur ou de direction  
(par exemple, department manager, senior manager, directeur/ice d'école, niveau A,...)

### 2. Dirigez-vous d'autres travailleurs?

1.  Non
2.  Oui, moins de 10 travailleurs
3.  Oui, plus de 10 travailleurs

### 3. Travaillez-vous...

1.  A temps plein
2.  A temps partiel: \_\_\_\_\_ %

### 4. Quand travaillez-vous? Entourez la bonne réponse (plusieurs réponses sont possibles).

	Jamais	Parfois	Souvent	Toujours
1. en journée	1	2	3	4
2. en soirée	1	2	3	4
3. la nuit	1	2	3	4
4. le week-end	1	2	3	4

### 5. Travaillez-vous en équipe (pause de jour ou de nuit)?

1.  Oui
2.  Non

### 6. Depuis combien de temps travaillez-vous pour cette organisation?

\_\_\_\_\_ ans (si moins d'une année: \_\_\_\_\_ mois ou \_\_\_\_\_ jours)

### 7. Quel type de contrat avez-vous?

1.  Travail fixe (contrat à durée indéterminée, statutaire, contractuel,...)
2.  Travail temporaire (contrat à durée déterminée, contrat de remplacement, contrat d'intérim, contrat d'apprentissage, ...).

## PARTIE 2: LES CARACTÉRISTIQUES DE VOTRE TRAVAIL ACTUEL

Nous souhaiterions également vous poser quelques questions sur le contenu spécifique et les caractéristiques du travail que vous effectuez au sein de cette organisation. Bien qu'à première vue certaines questions se ressemblent, il existe néanmoins de légères nuances qui ont pour nous toute leur importance. C'est pourquoi nous vous demandons de répondre quand même à toutes les questions.

<b>8. Répondez aux questions ci-dessous.</b>	<b>Jamais</b>	<b>Parfois</b>	<b>Souvent</b>	<b>Tou- Jours</b>
1. Devez-vous travailler à un rythme très élevé?	1	2	3	4
2. Savez-vous précisément ce que les autres attendent de vous?	1	2	3	4
3. Recevez-vous suffisamment d'informations sur le résultat de votre travail?	1	2	3	4
4. Votre travail demande-t-il beaucoup de concentration?	1	2	3	4
5. Votre travail est-il varié?	1	2	3	4
6. Jouissez-vous d'une certaine liberté dans l'exécution de vos activités?	1	2	3	4
7. Recevez-vous des ordres contradictoires?	1	2	3	4
8. Devez-vous travailler avec beaucoup de précision?	1	2	3	4
9. Savez-vous précisément ce dont vous êtes ou non responsable?	1	2	3	4
10. Devez-vous travailler particulièrement dur pour parvenir à finaliser quelque chose?	1	2	3	4
11. Votre travail vous demande-t-il un investissement personnel?	1	2	3	4
12. Devez-vous effectuer votre travail autrement que vous ne le souhaiteriez?	1	2	3	4

<b>9. Répondez aux questions suivantes.</b>	<b>Jamais</b>	<b>Parfois</b>	<b>Souvent</b>	<b>Tou- Jours</b>
1. Savez-vous précisément ce que votre chef direct pense de vos prestations?	1	2	3	4
2. Devez-vous faire attention à plusieurs choses à la fois dans votre travail?	1	2	3	4
3. Pouvez-vous influencer le rythme de votre travail?	1	2	3	4
4. Devez-vous faire un travail que vous n'appréciez guère?	1	2	3	4
5. Est-ce qu'il vous est précisément stipulé quelle est votre tâche?	1	2	3	4
6. Travaillez-vous sous la contrainte du temps?	1	2	3	4
7. Votre travail exige-t-il de vous une réflexion constante?	1	2	3	4
8. Pouvez-vous interrompre votre travail quelques instants quand vous le jugez nécessaire?	1	2	3	4
9. Votre travail vous renseigne-t-il directement sur la qualité de vos tâches?	1	2	3	4
10. Etes-vous en contact avec des personnes qui n'appartiennent pas à votre organisation lors de l'exercice de votre travail ? (ex. clients, travailleurs d'autres organisations, élèves, patients ...).	1	2	3	4

10. Comment décririez-vous votre emploi actuel?	Jamais	Parfois	Souvent	Toujours
1. Etes-vous gêné(e) dans votre travail par l'environnement, par exemple, la chaleur, l'aération, la poussière, le bruit, le froid, les courants d'air, le manque d'espace, ... ?	1	2	3	4
2. La probabilité existe que je perde mon travail dans peu de temps.	1	2	3	4
3. Mon emploi exige que j'apprenne de nouvelles choses.	1	2	3	4
4. Je suis dans l'incertitude quant à l'avenir de mon emploi.	1	2	3	4
5. Je pense que je vais perdre mon travail dans un avenir proche.	1	2	3	4
6. Mon emploi exige un haut niveau de compétence.	1	2	3	4
7. Je suis certain(e) que je vais conserver mon travail.	1	2	3	4
8. Mon travail exige que je sois créatif(ve).	1	2	3	4
9. Mon emploi m'offre la possibilité de me perfectionner.	1	2	3	4

11. Répondez aux questions ci-dessous.	Jamais	Parfois	Souvent	Toujours
1. Votre travail exige-t-il une attention constante?	1	2	3	4
2. Votre travail sollicite-t-il suffisamment toutes vos aptitudes et capacités?	1	2	3	4
3. Votre chef direct vous dit-il dans quelle mesure vous faites bien votre travail?	1	2	3	4
4. Devez-vous retenir plusieurs choses à la fois dans votre travail?	1	2	3	4
5. Pouvez-vous déterminer vous-même l'ordre de vos activités?	1	2	3	4
6. Savez-vous avec précision ce que vous pouvez attendre de vos collègues dans la réalisation de votre travail?	1	2	3	4
7. Arrive-t-il qu'une personne trouve que vous effectuez correctement votre travail tandis que d'autres pensent le contraire?	1	2	3	4
8. Votre travail exige-t-il beaucoup de soin, de minutie?	1	2	3	4
9. Devez-vous vous dépêcher?	1	2	3	4
10. Vos collègues vous renseignent-ils sur la qualité de votre travail?	1	2	3	4

12. Est-ce que les caractéristiques suivantes s'appliquent à votre travail ?	Oui	Non
1. Travaillez-vous dans un environnement où les autres peuvent vous voir lors de l'exécution de vos tâches ?	1	2
2. Des heures de travail variables (ex. horaire flottant, 4/5 <sup>ème</sup> temps, révision annuelle du temps de travail, ...).	1	2
3. Du télétravail (ex. télétravail à domicile, télétravail mobile, télétravail à partir d'un bureau central, ...).	1	2
4. Une rotation du lieu de travail (ex. changement du lieu de travail,...).	1	2
5. Une multiplicité ou diversité des tâches (ex. augmentation du nombre de tâches que vous effectuez, augmentation de la qualité des tâches, ...).	1	2



## PARTIE 3: LE DÉPARTEMENT OU L'ÉQUIPE OÙ VOUS TRAVAILLEZ

Dans cette partie nous allons nous arrêter sur le département ou l'équipe dans laquelle vous travaillez. Par « département » ou « équipe », nous entendons tous les travailleurs sous la surveillance d'un même chef direct ou superviseur. Il n'y a pas de bonnes ou mauvaises réponses. Il s'agit simplement de votre propre expérience ou opinion. Veuillez répondre à toutes les questions.

13. Combien de personnes appartiennent à votre « département » ou « équipe » selon la définition ci-dessus?

1.  1 à 5 collaborateurs
2.  6 à 10 collaborateurs
3.  11 à 20 collaborateurs
4.  Plus de 20 collaborateurs

14. D'après vous, quelle est la fréquence des « conflits » dans votre département ou équipe?

1.  (presque) chaque jour
2.  quelquefois par semaine
3.  quelquefois par mois
4.  quelquefois par an
5.  (presque) jamais

15. Que se passe-t-il au sein de votre département ou équipe en cas de conflit?	Jamais	Rare- ment	Parfois	Souvent	Tou- jours
1. Chacun défend ses propres intérêts.	1	2	3	4	5
2. Nous cherchons une solution qui satisfait autant que possible les intérêts de chacun.	1	2	3	4	5
3. Nous évitons la confrontation lorsque nos opinions divergent.	1	2	3	4	5
4. Nous nous ajustons aux objectifs et aux intérêts des autres.	1	2	3	4	5
5. Chacun met en avant son propre point de vue.	1	2	3	4	5
6. Nous défendons les objectifs et les intérêts de chacun.	1	2	3	4	5
7. Nous essayons d'empêcher la confrontation.	1	2	3	4	5
8. Nous cédon aux souhaits des autres.	1	2	3	4	5
9. Chacun fait tout pour gagner.	1	2	3	4	5
10. Nous étudions la question jusqu'à ce que l'on trouve une solution satisfaisant tout le monde.	1	2	3	4	5

<b>16. Que se passe-t-il dans votre département ou équipe en cas de divergence d'opinion?</b>	<b>Jamais</b>	<b>Rarement</b>	<b>Parfois</b>	<b>Souvent</b>	<b>Toujours</b>
1. Nous contournons les divergences d'opinion là où c'est possible.	1	2	3	4	5
2. Nous essayons d'être conciliant avec les autres.	1	2	3	4	5
3. Nous examinons les idées de chaque côté afin de trouver la meilleure solution pour l'équipe/le département.	1	2	3	4	5
4. Nous donnons raison aux autres.	1	2	3	4	5
5. Chacun cherche son profit personnel.	1	2	3	4	5

<b>17. Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les propositions suivantes concernant votre équipe ou votre département?</b>	<b>Pas du tout d'accord</b>	<b>Pas d'accord</b>	<b>Partiellement d'accord, partiellement pas d'accord</b>	<b>D'accord</b>	<b>Tout-à-fait d'accord</b>
1. Mes collègues m'aident dans la réalisation de mon travail.	1	2	3	4	5
2. Mes collègues font attention à ce que je dis.	1	2	3	4	5
3. Mes collègues sont soucieux de mon bien-être.	1	2	3	4	5
4. Je me sens estimé par mes collègues.	1	2	3	4	5
5. Il règne une bonne ambiance entre mes collègues et moi.	1	2	3	4	5

<b>18. A votre avis, votre chef direct (d'équipe, de service, de département, etc.) ...</b>	<b>Jamais</b>	<b>Rarement</b>	<b>Parfois</b>	<b>Souvent</b>	<b>Toujours</b>
1. Suit le principe suivant : « il (ou elle) laisse faire tant que le travail répond aux exigences minimales ».	1	2	3	4	5
2. Est reconnaissant pour les propositions faites par les autres et y donne suite.	1	2	3	4	5
3. Détermine les normes de prestation pour les membres du groupe.	1	2	3	4	5
4. Se montre partisan du dicton : « ne pas s'en mêler si ce n'est pas nécessaire ».	1	2	3	4	5
5. Aide les autres membres à se sentir à l'aise dans le groupe.	1	2	3	4	5
6. Evite d'être impliqué dans la prise de décisions importantes.	1	2	3	4	5
7. Dit aux membres du groupe ce que l'on attend d'eux.	1	2	3	4	5
8. Communique d'une manière active avec les membres du groupe.	1	2	3	4	5
9. Intervient uniquement lorsque les problèmes s'éternisent.	1	2	3	4	5

19. Votre chef direct (d'équipe, de service, de département, etc.) ...	Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Toujours
1. Se montre soucieux du bien-être personnel des autres.	1	2	3	4	5
2. Etablit un plan détaillé de la manière dont doit être effectué le travail.	1	2	3	4	5
3. Intervient uniquement si les choses tournent mal.	1	2	3	4	5
4. Montre une certaine flexibilité dans la prise de décision.	1	2	3	4	5
5. Etablit des critères pour ce qui est attendu du groupe.	1	2	3	4	5
6. Evite de prendre des décisions.	1	2	3	4	5
7. Encourage les membres du groupe à réaliser un travail de qualité.	1	2	3	4	5
8. Aide les membres du groupe à bien s'entendre entre eux.	1	2	3	4	5
9. Applique le principe suivant : « il ne m'importune pas si je ne l'importune pas ».	1	2	3	4	5

## PARTIE 4: CARACTÉRISTIQUES DE L'ORGANISATION

Dans cette partie les questions portent sur votre sentiment personnel quant à la façon dont les choses se passent au sein de toute l'organisation dans laquelle vous travaillez (par ex. entreprise, institution, ...) Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. Il s'agit simplement de votre propre expérience ou opinion. Veuillez répondre à toutes les questions.

20. Dans quelle mesure êtes-vous en accord avec les propositions suivantes concernant votre organisation?	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Tout-à-fait d'accord
1. Les travailleurs montrent de l'enthousiasme dans leur travail.	1	2	3	4
2. Dans cette organisation, on est centré sur soi-même et on est moins concerné par ce qui se passe sur le marché.	1	2	3	4
3. Dans cette organisation, on implique les travailleurs dans les décisions qui les affectent directement.	1	2	3	4
4. Dans cette organisation, les travailleurs peuvent prendre leurs propres décisions la plupart du temps.	1	2	3	4
5. Votre organisation fait peu attention aux intérêts de ses travailleurs.	1	2	3	4
6. Cette organisation a pour objectif d'obtenir les plus hautes normes de qualité.	1	2	3	4
7. Ici, les dirigeants comprennent les problèmes des travailleurs.	1	2	3	4
8. Lorsque l'appréciation d'un(e) dirigeant(e) quant à une prestation ne correspond pas aux attentes des subordonné(e)s, les collaborateurs peuvent en discuter ouvertement avec lui/elle.	1	2	3	4

<b>21. Dans quelle mesure êtes-vous en accord avec les propositions suivantes concernant votre organisation?</b>	<b>Pas du tout d'accord</b>	<b>Pas d'accord</b>	<b>D'accord</b>	<b>Tout-à-fait d'accord</b>
1. Il est extrêmement important de suivre les règles.	1	2	3	4
2. On accorde peu d'attention aux moyens d'améliorer le service clientèle.	1	2	3	4
3. Ici, la qualité est prise très au sérieux.	1	2	3	4
4. L'organisation laisse les travailleurs libres de prendre des décisions relatives au travail	1	2	3	4
5. Il n'est pas nécessaire de suivre des procédures ou règles formelles si le déroulement du travail s'en trouve de la sorte facilité.	1	2	3	4
6. Les dirigeant(e)s montrent qu'ils ont confiance en leurs subordonné(e)s.	1	2	3	4
7. Des changements se font sans en parler aux personnes concernées.	1	2	3	4
8. Cette organisation essaie de prendre soin de ses subordonné(e)s.	1	2	3	4
9. Ici, les dirigeant(e)s sont amicaux (ales) et facilement accessibles.	1	2	3	4

<b>22. De la même manière, êtes-vous en accord avec les propositions suivantes concernant votre organisation?</b>	<b>Pas du tout d'accord</b>	<b>Pas d'accord</b>	<b>D'accord</b>	<b>Tout-à-fait d'accord</b>
1. Ici, celui (celle) qui en fait peu n'est pas rappelé(e) à l'ordre.	1	2	3	4
2. Pour effectuer le travail correctement, il est souvent nécessaire de ne pas tenir compte de la hiérarchie.	1	2	3	4
3. Les travailleurs croient que le succès de l'organisation dépend qualité fournie.	1	2	3	4
4. Les dirigeant(e)s contrôlent soigneusement le travail de leurs subordonnés.	1	2	3	4
5. Tout doit être fait selon les règles.	1	2	3	4
6. Cette organisation se soucie de ses travailleurs.	1	2	3	4
7. Les travailleurs n'ont pas voix au chapitre dans les décisions qui affectent leur travail.	1	2	3	4
8. Les travailleurs sont prêts à fournir un effort spécial pour bien faire leur travail.	1	2	3	4
9. Dans cette organisation, on surveille le travail de trop près.	1	2	3	4
10. Les besoins des clients ne sont pas considérés ici comme une priorité absolue.	1	2	3	4
11. On peut compter sur les dirigeant(e)s pour bien accompagner leurs subordonné(e)s.	1	2	3	4
12. Cette organisation essaie d'être honnête dans ses actions envers les travailleurs.	1	2	3	4

23. Dans quelle mesure êtes-vous en accord avec les propositions suivantes concernant votre organisation?	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Tout-à-fait d'accord
1. Les travailleurs peuvent avoir une attitude critique à l'égard de leurs dirigeant(e)s.	1	2	3	4
2. Ici, on n'est pas obligé de suivre les procédures à la lettre.	1	2	3	4
3. L'organisation connaît des lenteurs pour répondre aux besoins du client.	1	2	3	4
4. Il est important de d'abord discuter les choses avec la direction avant de prendre une décision.	1	2	3	4
5. Ici, les travailleurs veulent toujours travailler le mieux possible pour obtenir les meilleurs résultats possibles.	1	2	3	4
6. Cette organisation n'a pas une solide réputation pour les produits de haute qualité.	1	2	3	4
7. Les travailleurs ne font pas plus d'effort qu'il n'est strictement nécessaire.	1	2	3	4
8. Les dirigeant(e)s se montrent compréhensifs(ves) envers les gens qui travaillent pour eux.	1	2	3	4
9. Ici, les travailleurs peuvent enfreindre les règles.	1	2	3	4
10. Les travailleurs ont le sentiment que des décisions sont souvent prises sans qu'on les consulte.	1	2	3	4
11. Cette organisation est sans cesse à la recherche de nouvelles opportunités sur le marché.	1	2	3	4

**24. Des changements ont-ils eu lieu au sein de votre organisation ces deux dernières années?**

1.  Oui
2.  Non (*allez à la question 28*)

25. À quel(s) changement(s) majeur(s) a-t-elle été confrontée ?	Oui	Non
1. Une fusion.	1	2
2. Une ou plusieurs restructurations.	1	2
3. Des licenciements collectifs.	1	2
4. Un changement à la tête de la direction générale.	1	2
5. Des travaux de transformation(s) organisationnelle(s) (ex. insertion de nouvelles technologies, etc).	1	2
6. Autres, citez ; _____		

**26. Comment décririez-vous la situation actuelle au sein de votre organisation ? Mon organisation ...**

1.  Se trouve au début d'une série de changements.
2.  Se trouve au milieu d'un processus de changements.
3.  Est en train de clôturer une période de changements.
4.  Se trouve dans une période calme sans trop de changements.

<b>27. Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les propositions suivantes concernant les changements qui se sont produits au sein de votre organisation ces derniers temps.</b>	<b>Pas du tout d'accord</b>	<b>Pas d'accord</b>	<b>Partiellement d'accord, partiellement pas d'accord</b>	<b>D'accord</b>	<b>Tout-à-fait d'accord</b>
1. Ces changements ont été pénibles pour les travailleurs.	1	2	3	4	5
2. Je ne sais/ savais pas clairement où trouver des renseignements sur ces changements organisationnels.	1	2	3	4	5
3. Je suis (étais) informé(e) à temps sur ce qui va (allait) se passer.	1	2	3	4	5
4. Les travailleurs sont (étaient) traités honnêtement pendant ces changements.	1	2	3	4	5
5. Je trouve (trouvais) que les désagréments liés au processus de changements sont (étaient) répartis équitablement entre tous les travailleurs.	1	2	3	4	5
6. Pour moi, ce qui se passe (s'est passé) n'est (n'était) pas clair de même que les conséquences qui vont (allaient) suivre.	1	2	3	4	5

<b>28. Pensez à la manière dont votre organisation réalise la sélection, l'évaluation et la promotion des travailleurs. Dans quelle mesure êtes-vous en accord avec les propositions suivantes?</b>	<b>Pas du tout d'accord</b>	<b>Pas d'accord</b>	<b>Partiellement d'accord, partiellement pas d'accord</b>	<b>D'accord</b>	<b>Tout-à-fait d'accord</b>
1. Les règles et les procédures sont appliquées systématiquement.	1	2	3	4	5
2. Les décisions de la direction sont établies sur base d'informations réunies de la façon la plus complète et la plus soignée possible.	1	2	3	4	5
3. Les décisions concernant une promotion, une sélection ou une évaluation sont clairement expliquées aux personnes concernées.	1	2	3	4	5
4. Les membres du personnel ont l'occasion de faire connaître leur avis avant qu'une décision ne soit prise.	1	2	3	4	5
5. On se soucie peu des intérêts du personnel.	1	2	3	4	5
6. La direction fait preuve d'honnêteté et d'une certaine éthique envers son personnel.	1	2	3	4	5

<b>29. Pourriez-vous notifier la fréquence des propositions suivantes.</b>	<b>Jamais</b>	<b>Parfois</b>	<b>Souvent</b>	<b>Toujours</b>
1. Etes-vous suffisamment au courant de ce qui se passe dans l'entreprise?	1	2	3	4
2. Etes-vous bien informé(e) des événements importants qui se produisent dans votre organisation?	1	2	3	4
3. Le processus décisionnel de votre organisation est-il clair?	1	2	3	4
4. Selon les types de problèmes, savez-vous à qui vous adressez?	1	2	3	4

**PARTIE 5: RELATIONS SOCIALES : HARCÈLEMENT MORAL, VIOLENCES PHYSIQUES ET HARCÈLEMENT SEXUEL AU TRAVAIL**

<b>30. À quelle fréquence les comportements négatifs suivants ont-ils été commis à votre égard au travail durant ces six derniers mois?</b>	<b>Jamais</b>	<b>Rarement</b>	<b>Parfois</b>	<b>Souvent</b>	<b>Toujours</b>
1. Quelqu'un dissimule de l'information dont vous avez besoin et rend de la sorte votre travail plus difficile.	1	2	3	4	5
2. Des plaisanteries moqueuses ou vexantes.	1	2	3	4	5
3. Vous êtes menacé physiquement.	1	2	3	4	5
4. On vous donne du travail en-dessous de votre niveau de compétence.	1	2	3	4	5
5. On vous prive de votre travail ou on vous enlève vos responsabilités.	1	2	3	4	5
6. Des attentions sexuelles non voulues.	1	2	3	4	5
7. Des ragots à votre rencontre.	1	2	3	4	5
8. Exclusion des activités de groupe, exclusion de la part des collègues.	1	2	3	4	5
9. Des remarques répétées à l'égard de votre vie privée ou sur vous-même.	1	2	3	4	5
10. Des attaques ou maltraitements physiques.	1	2	3	4	5
11. Des insultes.	1	2	3	4	5

<b>31. De nouveau, pouvez-vous indiquer la fréquence à laquelle vous avez subi ou non les comportements négatifs suivants sur votre lieu de travail durant ces six derniers mois ?</b>	<b>Jamais</b>	<b>Rarement</b>	<b>Parfois</b>	<b>Souvent</b>	<b>Toujours</b>
1. Des remarques insistantes ou des comportements indiquant que vous devriez quitter votre travail.	1	2	3	4	5
2. Des remarques répétées concernant vos erreurs.	1	2	3	4	5
3. Le silence ou une certaine hostilité en réponse à vos questions ou vos tentatives de dialogue.	1	2	3	4	5
4. Une dévalorisation systématique de votre travail et de vos efforts.	1	2	3	4	5
5. Une négligence à l'égard de votre point de vue.	1	2	3	4	5
6. Des blagues à vos dépens et/ou des surprises désagréables.	1	2	3	4	5
7. Vous êtes importunés sexuellement par des gestes ou des mots.	1	2	3	4	5
8. Un manque de respect de vos droits et de vos opinions en raison de votre âge.	1	2	3	4	5
9. L'exploitation de votre travail à des fins privées.	1	2	3	4	5
10. Des réactions négatives autour de vous parce que vous travaillez dur.	1	2	3	4	5
11. Vous êtes insulté(e) ou l'on a des gestes déplacés à votre égard.	1	2	3	4	5

32. Pour pouvoir parler de *'harcèlement'*, un travailleur doit être maltraité de manière *répétitive* et cela pendant une *longue période* sur le lieu de travail. Les comportements négatifs suivants constituent des exemples possibles : entraver la communication (crier et faire du tapage, refuser l'accès à la communication...), dégrader les relations sociales au travail (par exemple, se taire ou s'en aller quand cette personne entre, ...), ternir la réputation personnelle de quelqu'un (répandre des ragots sur quelqu'un, le ridiculiser en public, ...) rendre l'exécution du travail difficile (par exemple donner trop ou pas assez de travail, inventer des fautes professionnelles...), porter préjudice à la santé (faire exécuter des tâches dangereuses). Par ce type de comportement, la personne harcelée se retrouve dans *une position de faiblesse* et peut se défendre de plus en plus difficilement. Nous ne parlons PAS de *'harcèlement'* lorsqu'il s'agit d'un événement isolé ou lorsque deux personnes en situation équitable règlent entre elles un conflit.

a. Prenant en considération cette proposition, pouvez-vous estimer ...	Non	Oui, mais rarement	Oui, de temps en temps	Oui, plusieurs fois par semaine	Oui, presque tous les jours
1. Avoir été harcelé(e) moralement ces six derniers mois.	1	2	3	4	5
2. Avoir connaissance de quelqu'un dans votre travail se faisant harceler moralement durant les six derniers mois.	1	2	3	4	5

b. Si vous avez entouré les réponses 2, 3, 4 ou 5, répondez aux questions ci-dessous (plusieurs réponses sont possibles). Si vous avez entouré le 1 allez directement à la question 33.	Collègue(s)	Dirigeant(e) Directeur(rice)	Subordonné(es)	Client(s), élève(s), patient(s)
1. Par qui avez-vous été harcelé(e)?	1	2	3	4
2. Par qui la personne sur les lieux de votre travail a-t-elle été harcelée?	1	2	3	4

33. Nous définissons le *harcèlement sexuel* au travail comme des mots, gestes ou attouchements de nature sexuelle (ou avec une connotation sexuelle) dont l'auteur(e) sait ou devrait savoir qu'ils sont ressentis comme désagréables ou humiliants par la personne victime.

a. Prenant en considération cette définition, pouvez-vous estimer ...	Non	Oui, mais rarement	Oui, de temps en temps	Oui, plusieurs fois par semaine	Oui, presque tous les jours
1. Avoir été victime de harcèlement sexuel au travail durant les six derniers mois.	1	2	3	4	5
2. Avoir connaissance de quelqu'un dans votre travail se faisant harceler sexuellement durant les six derniers mois.	1	2	3	4	5

b. Si vous avez entouré les réponses 2, 3, 4 ou 5, répondez aux questions ci-dessous (plusieurs réponses sont possibles). Si vous avez entouré le 1 allez directement à la question 34.	Collègue(s)	Dirigeant(e) Directeur(rice)	Subordonné(es)	Client(s), élève(s), patient(s)
1. Par qui avez-vous été harcelé(e) sexuellement?	1	2	3	4
2. Par qui la personne sur les lieux de votre travail a-t-elle été harcelée sexuellement?	1	2	3	4



34. Nous définissons la *violence au travail* comme étant une situation de fait où un travailleur est persécuté, menacé ou agressé psychiquement ou physiquement lors de l'exécution de son travail. Il n'est pas nécessaire que cet incident arrive plusieurs fois.

a. Prenant en considération cette définition, pouvez-vous estimer ...	Non	Oui, mais rarement	Oui, de temps en temps	Oui, plusieurs fois par semaine	Oui, presque tous les jours
1. Avoir été victime de violence au travail durant les six derniers mois.	1	2	3	4	5
2. Avoir connaissance de quelqu'un dans votre travail subissant des faits de violence au travail durant les six derniers mois.	1	2	3	4	5

b. Si vous avez entouré les réponses 2, 3, 4 ou 5, répondez aux questions ci-dessous (plusieurs réponses sont possibles). Si vous avez entouré le 1 allez directement à la question 35.	Collègue(s)	Dirigeant(e) Directeur(rice)	Subordonné(es)	Client(s), élève(s), patient(s)
1. Par qui avez-vous été victime de violence au travail?	1	2	3	4
2. Par qui la personne sur les lieux de votre travail a-t-elle été victime de violence au travail?	1	2	3	4

35. Les propositions suivantes concernent la manière dont les violences au travail sont considérées au sein de votre organisation. Ces propositions vous semblent-elles correctes?	Oui	Non	Je ne sais pas
1. Au sein de cette organisation, on veille à empêcher les situations de <b>harcèlement moral au travail</b> et à intervenir au plus vite si elles se produisent.	1	2	3
2. Au sein de cette organisation, on veille à empêcher les situations de <b>violence au travail</b> et à intervenir au plus vite si elles se produisent.	1	2	3
3. Au sein de cette organisation, on veille à empêcher les situations de <b>harcèlement sexuel au travail</b> et à intervenir au plus vite si elles se produisent.	1	2	3
4. Je sais à qui je dois m'adresser en cas de harcèlement moral, sexuel et/ou de violences au travail.	1	2	3
5. Dans cette organisation, des mesures efficaces ont été prises à l'encontre du harcèlement moral et sexuel pour pouvoir stopper celles-ci si elles se produisent.	1	2	3
6. Il existe des mesures pour aller à l'encontre de violence d'une tierce personne (par exemple, de clients, de patients, d'élèves, de travailleurs d'autres organisations, ...) et pour solutionner celle-ci.	1	2	3
7. Les mesures prises au sein de l'organisation limitent l'apparition des violences, du harcèlement moral et sexuel au travail.	1	2	3

## PARTIE 6: PERCEPTION DE VOTRE TRAVAIL

Cette série de questions a trait à la manière dont vous percevez votre travail dans cette organisation. De nouveau, il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. Veuillez à répondre à toutes les questions.

36. Dans quelle mesure êtes-vous en accord avec les propositions suivantes?	as du tou d'accord	Pas d'accord	Partiellement d'accord, partiellement pas d'accord	D'accord	Tout-à- fait 'accord
1. Pour atteindre quelque chose, vous êtes surtout dépendant de la chance.	1	2	3	4	5
2. Vous ne pouvez finalement changer que peu de choses à la plupart des événements importants de votre vie.	1	2	3	4	5
3. La plupart des mauvaises choses dans votre vie vous arrivent sans que vous ne puissiez y faire grand chose.	1	2	3	4	5
4. Afin d'avoir une vie meilleure, il faut avoir beaucoup de chance.	1	2	3	4	5
5. La valeur de votre travail n'est pas souvent reconnue malgré tous vos efforts.	1	2	3	4	5
6. Dans la société, on ne tient pas trop compte de personnes telles que moi.	1	2	3	4	5
7. Je ne me sens pas heureux dans mon travail.	1	2	3	4	5
8. Mon travail m'ennuie souvent.	1	2	3	4	5
9. Je suis la plupart du temps enthousiaste pour mon travail.	1	2	3	4	5
10. Je trouve du plaisir dans mon travail.	1	2	3	4	5

37. Dans quelle mesure êtes-vous en accord avec les propositions suivantes?	Pas du tou d'accord	Pas d'accord	Partiellement d'accord, partiellement pas d'accord	D'accord	Tout-à- fait 'accord
1. Il m'est difficile de me détendre à la fin d'une journée de travail.	1	2	3	4	5
2. Lorsque je quitte mon lieu de travail, je continue à me faire du souci.	1	2	3	4	5
3. La plupart du temps, c'est seulement à partir du 2 <sup>ème</sup> jour de congé que je me détends.	1	2	3	4	5
4. Il m'est difficile de me concentrer dans mes loisirs après mon travail.	1	2	3	4	5
5. Je peux très facilement ne plus penser à mon travail.	1	2	3	4	5
6. Il m'arrive souvent à la fin d'une journée de travail de ne plus pouvoir faire autre chose à cause de la fatigue.	1	2	3	4	5

<b>38. Dans quelle mesure êtes-vous en accord avec les propositions suivantes?</b>	<b>Pas du tout d'accord</b>	<b>Pas d'accord</b>	<b>Partiellement d'accord, partiellement pas d'accord</b>	<b>D'accord</b>	<b>Tout-à-fait d'accord</b>
1. Il m'arrive à la fin d'une journée de ne plus effectuer aussi bien mon travail en raison de la fatigue.	1	2	3	4	5
2. À la fin d'une journée, je me sens épuisé(e) à cause de mon travail.	1	2	3	4	5
3. Il me faut en général plus d'une heure pour être totalement rétabli(e) après mon travail.	1	2	3	4	5
4. Lorsque j'ai du temps libre/des congés, je me fais souvent du souci à propos de mon travail.	1	2	3	4	5

<b>39. Les propositions suivantes concernent la manière dont vous vivez votre travail et comment vous y sentez. Veuillez indiquer la fréquence à laquelle ces affirmations s'appliquent à vous en entourant le chiffre correspondant.</b>	<b>Jamais</b>	<b>Quelque-fois par an ou moins</b>	<b>Une fois par mois ou moins</b>	<b>Quelque-fois par mois</b>	<b>Une fois par semaine</b>	<b>Quelque-fois par semaine</b>	<b>Tous les jours</b>
1. Dans mon travail, je déborde d'énergie.	0	1	2	3	4	5	6
2. Je trouve que le travail que j'effectue est utile et sensé.	0	1	2	3	4	5	6
3. Quand je suis au travail, le temps passe plus vite.	0	1	2	3	4	5	6
4. Quand je travaille, je me sens en pleine forme.	0	1	2	3	4	5	6
5. Je suis passionné(e) par mon travail.	0	1	2	3	4	5	6
6. Quand je travaille, j'oublie toute chose autour de moi.	0	1	2	3	4	5	6
7. Mon travail m'inspire.	0	1	2	3	4	5	6
8. Quand je me réveille le matin, j'ai envie d'aller travailler.	0	1	2	3	4	5	6
9. Quand je travaille intensivement, je me sens heureux-se.	0	1	2	3	4	5	6
10. Je suis fier(e) du travail que je fais.	0	1	2	3	4	5	6
11. Je suis complètement absorbé(e) par mon travail.	0	1	2	3	4	5	6
12. Lorsque je travaille, je peux poursuivre longtemps sans m'arrêter.	0	1	2	3	4	5	6
13. Mon travail est pour moi un défi.	0	1	2	3	4	5	6
14. Mon travail m'exalte.	0	1	2	3	4	5	6
15. À mon travail, je fais preuve d'une grande énergie intellectuelle.	0	1	2	3	4	5	6

## PARTIE 7: RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX

### 40. Quel est votre sexe?

1.  Homme
2.  Femme

### 41. Quelle est votre date de naissance?

19\_\_\_\_\_

### 42. Quel est votre diplôme le plus élevé?

1.  Aucun
2.  Enseignement primaire
3.  Enseignement secondaire inférieur
4.  Enseignement secondaire supérieur
5.  Enseignement supérieur non-universitaire
6.  Enseignement universitaire
7.  Autre : \_\_\_\_\_

### 43. Vous avez ...

1.  Aucun partenaire
2.  Un partenaire avec lequel vous habitez
3.  Un partenaire avec lequel vous n'habitez pas

### 44. Avez-vous des enfants?

1.  Oui
2.  Non

### 45. Code personnel

Si vous êtes d'accord, nous aimerions à l'avenir vous soumettre un autre questionnaire qui nous donnera une idée de l'évolution de certaines caractéristiques (par exp., les relations sociales au travail). Nous voudrions à cet effet, vous demander de composer un code personnel sur base d'éléments mentionnés ci-dessous. Lors d'une prochaine mesure, nous vous redemanderons ces éléments afin que vous puissiez recomposer ce code. Il n'est donc pas nécessaire de le conserver.

Ce code n'est connu que de vous. Comme nous ne pouvons pas vérifier la correspondance entre la personne et son code, il ne compromet en aucune façon l'anonymat et la confidentialité de vos réponses. De plus, ce code n'est utilisé que dans le cadre d'une recherche purement scientifique et n'a absolument rien à voir avec l'organisation dans laquelle vous travaillez.

Le code se compose des données suivantes :

1. Donnez la **1<sup>ère</sup>** et la **dernière lettre de votre lieu de naissance**  
(par exp. Namur => N R) : .... ..
2. Donnez la **1<sup>ère</sup>** et la **dernière lettre du nom de famille de votre mère**  
(par exp. Dumont =>D T) : .... ..
3. Donnez le **2<sup>ème</sup>** et le **dernier chiffre du code postal de la commune où vous résidez actuellement**  
(par exp. 1360 => 30) : .... ..
4. Donnez la **1<sup>ère</sup>** et la **dernière lettre du prénom officiel de votre père**  
(par exp. Hector => HR) : .... ..

*Merci d'avance pour votre collaboration !*

**VÉRIFIEZ BIEN SI VOUS AVEZ RÉPONDU À TOUTES LES QUESTION**