

## **IDENTIFICATION ET INCIDENCES DES FACTEURS ORGANISATIONNELS GENERATEURS DE VIOLENCES AU TRAVAIL<sup>1</sup>**

**Ada GARCIA**

*Chargée de recherches et d'enseignement*

[garcia@spri.ucl.ac.be](mailto:garcia@spri.ucl.ac.be)

**Bernard HACOURT**

*Collaborateur scientifique*

[hacourt@spri.ucl.ac.be](mailto:hacourt@spri.ucl.ac.be)

Université catholique de Louvain  
Département des sciences sociales et politiques  
Place Montesquieu, 1  
B – 1348 Louvain-la-Neuve

### **SOMMAIRE**

- 1) Introduction
- 2) Sources
- 3) Préambule à la variable « risque organisationnel »
- 4) Principes de l'enquête qualitative sur le « risque organisationnel »
- 5) Détail des composantes de la variable « risque organisationnel »
- 6) *Transversalité* du risque organisationnel
- 7) Pour ne pas conclure. Incidence(s) organisationnelle(s) de la violence et du harcèlement au travail
- 8) Quelques références bibliographiques

### **1) INTRODUCTION**

Au coeur des ouvrages issus de la littérature scientifique, la question du « risque organisationnel » a très vite pris une place cruciale, tant pour la compréhension que pour l'appréhension des faits de violence et de harcèlement sur les lieux de travail.

Ainsi Heinz Leymann [1996], que l'on peut considérer comme l'un des pères fondateurs des recherches scientifiques sur le *mobbing*, notifiât déjà des facteurs organisationnels pouvant générer des violences au travail. Pour cet auteur, le processus de *mobbing* est à appréhender au niveau des déficiences organisationnelles, essentiellement, dans l'organisation du travail, la conception des tâches, la direction des travailleurs, et par conséquent, des tensions résultant de ces déficiences. « *Toute défaillance dans l'un de ces trois domaines entraîne des nuisances dans l'exécution des tâches, des effets biologiques de stress chez les travailleurs et, par là, mine les forces et les structures sociales d'un groupe de travail, lequel est au contraire supposé s'engager, sous une direction compétente, dans la réalisation collective d'objectifs*

---

<sup>1</sup> Projet de recherche réalisé à l'initiative du Ministère de l'Emploi et des Pensions ; SPF Emploi, Travail et Concertation sociale ; Direction générale Humanisation du travail – Cellule Fédérale FSE ; avec le soutien de l'Union européenne, Fonds Social Européen.

*préalablement définis. Que cette réalisation se traduise en nombre d'objets produits, en tâches administratives, en heures d'enseignement ou en soins hospitaliers, peu importe : les défaillances de l'organisation du travail sont de nature à détruire totalement l'homogénéité sociale et la dynamique de n'importe quel groupe de travail.* » [ibid. : 165].

La plupart des institutions internationales ont de fait souligné l'importance à prendre en considération la *dimension organisationnelle* pour mieux lutter et prévenir les phénomènes de violence et de harcèlement sur les lieux de travail. « *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* »<sup>2</sup>.

De ces deux constats, et de l'importance du « risque organisationnel » à générer des violences au travail, ainsi que du manque de méthodes d'évaluation qui prendraient en compte la spécificité de ce type de risques, il apparaît nécessaire d'étudier attentivement la *dimension organisationnelle* afin d'identifier et de caractériser précisément le « risque organisationnel » et de proposer une méthode d'évaluation des incidences.

## **2) SOURCES**

Pour rédiger le présent document, nous nous sommes appuyés essentiellement sur les résultats des deux études que nous venons de clôturer.

- 1) L'une étant l'enquête nationale se donnant pour objectif de déterminer l'ampleur des phénomènes de violence et de harcèlement [A. Garcia et C. Hue : 2002]. Si la *dimension organisationnelle* de la violence au travail ne faisait pas l'objet d'un traitement particulier, l'étude a néanmoins mis en évidence plusieurs « facteurs de risque organisationnels ».
- 2) L'autre étant la recherche en cours dont l'objectif essentiel est d'identifier, mais également, d'élaborer un outil d'analyse permettant d'effectuer un diagnostic des risques de type organisationnel associés aux violences au travail [A. Garcia et B. Hacourt : 2004]. Les résultats présentés ici proviennent d'une étude qualitative, premier volet de cette recherche. Ce travail préliminaire sera suivi d'une étude quantitative qui permettra d'élaborer des outils d'une politique fédérale de prévention dans le but de contribuer au bien être des travailleurs masculins et féminins.

## **3) PREAMBULE A LA VARIABLE « RISQUE ORGANISATIONNEL »**

Afin de comprendre le lien qui unit ces deux sources, nous allons faire part dans un premier temps des éléments organisationnels pertinents de la première enquête au regard des orientations de la seconde recherche.

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 suivis par un questionnaire, dont les premières parties portaient sur des informations

<sup>2</sup> Rapport du Bureau international du travail (BIT) disponible sur le site <http://www.ilo.org>. Egalement, D. Chappell and V. Di Martino (1998) *Violence at work*. Geneva : International Labour Office.

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 Terrization*).

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 1 : *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 1  
*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 : *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)	<b>% des témoignages citant l'un des facteurs</b>
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 problème 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.

## **4) PRINCIPES DE L'ENQUETE QUALITATIVE SUR LE « RISQUE ORGANISATIONNEL »**

La présente 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 travail, à devoir s'informer, analyser et gérer des situations *plausibles* de violence et de harcèlement sur les lieux de travail. Aussi, six profils dont les fonctions sont intimement reliées à la problématique ont-ils été sélectionnés. Les différentes catégories qui se sont prêtées à l'exercice sont, entre autres, des personnes de la direction générale, des conseiller(e)s 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. Nous faisons état succinctement ci-dessous des aspects suivants de la méthodologie : la conception de la grille d'entretien et la procédure d'échantillonnage.

### **La grille d'entretien**

La recension des études scientifiques traitant des problèmes organisationnels de la violence au travail a permis l'élaboration d'une grille d'entretien permettant de recueillir les informations relatives aux thématiques suivantes : organisation du travail, flexibilité, autonomie, rapports hiérarchiques, changement organisationnel, environnement de travail, stress professionnel, relations entre collègues, relations avec les autorités, leadership, pratiques managériales, culture organisationnelle, communication, ...

A l'aide de cette grille, un total de 136 entretiens semi-dirigés ont été réalisés tout au long de l'étude. Leur durée a varié de 45 minutes à plus de 3 heures et chacun d'entre eux a été enregistré. Etant donné que la démarche se voulait *exploratoire*, libre cours a été donné aux interlocuteur(ice)s et, par le fait même, à la quantité d'information à analyser.

Afin d'enrichir les données qualitatives obtenues au moyen des entretiens, des renseignements et documents relatifs au fonctionnement et au contexte des organisations ont été collectés. D'autre part, des entrevues ont également été réalisées auprès de personnes scientifiques dans un objectif de validation des analyses.

### **La procédure d'échantillonnage**

Vingt organisations du secteur public (50 %) et du secteur privé (50 %) ont été sélectionnées en fonction des critères suivants :

- avoir à son actif 100 travailleurs et plus, voire, être parmi les principaux employeurs du pays ;
- disposer de services organisationnels de santé, de sécurité du travail et de ressources humaines ;
- enfin, montrer un intérêt pour la problématique de la violence au travail et développer diverses activités de prévention sur cette question.

De plus, dans un souci de diversité, les membres de l'équipe de recherche ont optimisé autant que possible la dispersion géographique et entre les branches d'activités. C'est en fonction de ces critères qu'ont été retenues différentes organisations : des corps spéciaux, de l'administration publique à divers échelons (fédéral, communautaire, provincial et communal), de l'industrie, de services marchands, de l'enseignement secondaire et d'un centre hospitalier.

## **5) DETAIL DES COMPOSANTES DE LA VARIABLE « RISQUE ORGANISATIONNEL »**

A l'analyse des différents entretiens, il a été possible de mettre en évidence les modalités disséminées de cette variable.

Ces modalités, nous les avons listées, puis catégorisées suivant la configuration des organisations étudiées, c'est-à-dire, leurs modes de fonctionnement en termes de structures organisationnelles<sup>3</sup> [H. Mintzberg, 1984b ; R. Sainsaulieu, 1995] et de relations humaines au travail<sup>4</sup> [V. Daubas-Letourneux et A. Thébaud-Mony, 2000].

---

<sup>3</sup> Il suffit de songer les différences entre « structure fonctionnelle », « structure divisionnelle » ou « structure matricielle ». Encore peut-on observer des organisations structurées en réseau, voire de nouvelles configurations avec les organisations virtuelles ou provisoires. A ces structures basiques, on peut associer le modèle *customer-eyes* [Michael Ross] ou la notion de *complexification* : « structure artisanale », « structure simple », « structure complexifiée » et « structure complexe ».

<sup>4</sup> A titre d'exemple, on peut citer la catégorisation des relations de travail reprises par la Fondation de Dublin : « sous automatisme », « en autonomie », « flexible » et « de servitude ».

Tableau 3 : Les composantes du risque organisationnel

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></p> <p>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>

Le tableau 3 indique les dimensions organisationnelles de risque à la violence et au harcèlement, et ce, pour toutes les configurations des organisations à l'étude.

Bien entendu, les facteurs de risque organisationnels n'ont pas la même influence et le même poids dans les différentes organisations. Dans le champ d'analyse qualitative (voir la cartographie *infra*) les « risques organisationnels » se définissent en deux volets.

D'une part, les risques organisationnels plus spécifiés au mode de fonctionnement des organisations (ou suivant le principe de *différenciation organisationnelle*). Ces risques renvoient pour l'essentiel à des facteurs liés à l'organisation du travail proprement dite, à l'environnement social et à la culture organisationnelle. Il semble bien que l'une et l'autre de ces dimensions dépendent davantage des spécificités propres à chacune des organisations (par ex., les *pratiques managériales*, tant décrites par nombre d'auteur(e)s, ne sont pas à considérer comme autant de facteurs à risque de la violence et du harcèlement au travail quelque soit la configuration de l'organisation considérée). Il s'agit pour l'essentiel :

**1. Des facteurs liés à l'organisation du travail et à la nature de la tâche :**

- les nouvelles orientations d'organisation : flexibilité / autonomie (rotation des personnels, polyvalence, les changements de poste fréquents, ...)
- le rythme de travail (d'autant plus s'ils ne sont pas compatibles avec la vie familiale et sociale, mais aussi, avec les rythmes biologiques, la variabilité et l'imprévisibilité des horaires de travail, ...)
- le contenu du travail à effectuer avec les exigences quantitatives.

**2. Des facteurs associés à l'environnement social :**

- conflictualité et climat social *malsain* ;
- le changement organisationnel (licenciement collectif, fusion, ...)
- l'ingérence socio-politique.

**3. Des facteurs relevant de la culture organisationnelle :**

- l'étendue des valeurs partagées dans une organisation et son influence normative ;
- la cohésion organisationnelle ou non entre travailleurs.

A contrario, d'autres dimensions organisationnelles sont, nous le verrons, moins dépendantes des configurations et des modes de fonctionnement propres à chacune des organisations. Ou du moins, elles sont récurrentes à la majorité des organisations (suivant ici le principe de *transversalité organisationnelle*). A ce second volet, nous distinguerons les facteurs de risque organisationnels comme autant de « zones d'indifférence organisationnelles »<sup>5</sup>.

---

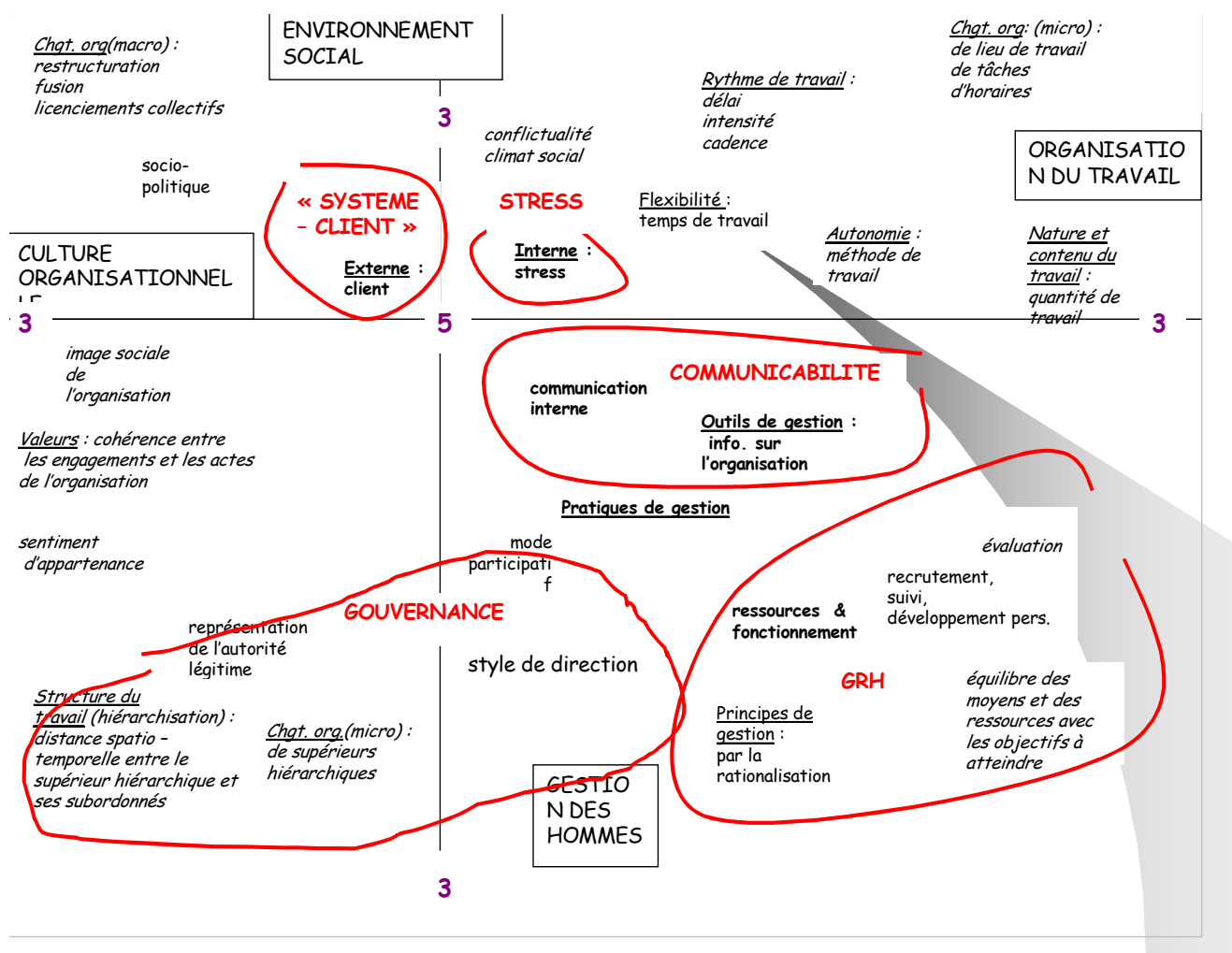
<sup>5</sup> Nous empruntons le terme de « zone d'indifférence » à Chester Barnard (1938) *The Functions of the Executive*, Massachusetts, Harvard University Press. Une mise en perspective peut en être faite avec la notion de « zone d'incertitude » de Michel Crozier et Erhard Friedberg (1977) *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*. Paris, Editions du Seuil. Ainsi, s'il y a incertitude [ou indifférence], les acteurs « qui par leur situation, leurs ressources ou leurs capacités (qui sont, bien entendu, toujours personnelles et sociales puisqu'on ne peut concevoir de champ non structuré) sont capables de les contrôler, utiliseront leur pouvoir pour s'imposer face aux autres » (p. 24).



## 6) TRANSVERSALITE DU RISQUE ORGANISATIONNEL

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 : 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 technostructure 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'information 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 incohérents 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 2 : *Politique de gestion du personnel en Belgique*

**43 % DES ENTREPRISES BELGES SONT DEPOURVUES D'UNE POLITIQUE DU PERSONNEL ETAYEE PAR UNE VRAIE STRATEGIE**

« **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 comunicabilité<sup>6</sup>**

La plupart des organisations disposent de divers outils pour diffuser l'information, mais il semble 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>6</sup> *comunicabilité* : « 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>7</sup>

### Encadré 3 : 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 ETRIQUES ?

« 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 PREVENTION AU QUOTIDIEN

La prévention au quotidien, de quelle manière ...	% entr.
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.**

<sup>77</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).

### 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 : Les composantes du risque organisationnel

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

<sup>8</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.

## 7) POUR NE PAS CONCLURE ... INCIDENCE(S) ORGANISATIONNELLE(S) DE LA VIOLENCE ET DU HARCELEMENT AU TRAVAIL

Ce présent travail a permis de commencer à dégager la nature précise du « risque organisationnel » et de poser, d'une façon structurée, ses différentes variables.

Une analyse qualitative des données existantes a permis de dégager deux grandes catégories organisationnelles de risques : ceux spécifiés par la configuration des organisations (structures et relations de travail) et ceux spécifiant la plupart des organisations en termes de risque à générer des faits de violence et de harcèlement sur les lieux de travail. On comprend alors que les uns et les autres n'ont pas nécessairement la même incidence sur les travailleurs masculins et féminins, sur les organisations et envers la société.

En plus d'entraîner de graves conséquences sur la santé mentale et physique des travailleurs, les risques organisationnels ont des effets sur l'organisation elle-même : des taux élevés d'absentéisme et de rotation du personnel ainsi que la faible productivité, etc. Mais à ces coûts visibles, il faut adjoindre également des incidences encore difficilement mesurables : baisse de productivité, détérioration du climat de travail, de l'image de l'organisation, etc.

Afin de prendre en compte toutes les variables organisationnelles, de ne pas se perdre dans la complexité des organisations, nous proposons d'orienter les recherches futures vers la mesure de variables organisationnelles *pertinentes* suivant la volonté, soit de circonscrire certaines des activités précises du travail, soit à mener une politique de prévention fédérale touchant l'ensemble des organisations.

Ce travail préliminaire ne fait que souligner toute la complexité à choisir le champ organisationnel – et de fait, la multidisciplinarité des approches – pour cerner par un autre angle les questions de violence et de harcèlement sur les lieux de travail. Il ne s'agit pas ici de conclure mais de poursuivre les réflexions de prospection afin d'élaborer une prévention en plus grande affinités avec les mondes sociaux des organisations.

Encadré 4 : *Absentéisme pour cause de maladie en Belgique*

### TAUX D'ABSENTEISME CROISSANT EN BELGIQUE POUR CAUSE DE MALADIE

« Le taux des absences pour les travailleurs belges était de 6,46 % en 2003. »

« Cela signifie que l'absentéisme a augmenté légèrement par rapport à 2002. Et si on se réfère aux catégories d'absentéisme, nous constatons en effet une baisse du taux des absences pour accident de travail et pour maternité, et des absences non justifiées. Si le pourcentage des absences justifiées augmente légèrement, ce sont surtout les absences pour maladie qui sont responsables du taux d'absentéisme accru. »

« Les chiffres d'absentéisme de 2003 montrent une augmentation de 2,3% des absences pour maladie, par rapport à 2002. Si nous regardons les chiffres des 4 dernières années, ce qui frappe, c'est la croissance continue du taux d'absentéisme pour cause de maladie. »

« Le taux général des absences pour maladie de 4,9% pour la Belgique, peut être nuancé si l'on tient compte de la taille de l'entreprise. Une importante constatation est que les absences pour maladie augmentent à mesure que la taille de l'entreprise augmente [de 3,50 % pour les entreprises de moins de 20 travailleurs à un taux de 6,07 % pour celles de plus de 1000 travailleurs]. »

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

## 8) REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Ariès P., (2002). *Harcèlement au travail ou nouveau management ?* Paris : Golias.
- Courpasson, D. (2000) *L'action contrainte. Organisations libérales et domination.* Paris : Presses universitaires de France.
- Daubas-Letourneux, V. et Thébaud-Mony, A. (2000) *Organisation du travail et santé dans l'Union Européenne.* Dublin : Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail.
- Dejours, C. (1993). *Travail. Usure mentale.* Paris : Bayard éditions.
- Dejours, C. (1998). *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale.* Paris : Seuil.
- Dejours, C. (1999). Violence ou domination ? *Travailler*, 3 : 11-29.
- Dejours, C. (2003) *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation.* Dijon : INRA Editions.
- Durand, J.-P. (2004) *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire.* Paris : Seuil.
- Einarsen, S., Raknes, B. I. (1997). "Harassment in the workplace and the victimization of men". *Violence and Victims*, 12 (3) : 247-263.
- Einarsen, S. (1999). "The nature and causes of bullying at work". *International Journal of Manpower*. 20 (1/2) : 16-27.
- Einarsen, S., Hoel, H, Zapf, D., Cooper, C. L. (2003). *Bullying and emotional abuse in the workplace.* Taylor and Francis.
- Enriquez, E. (1997). *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise.* Desclée De Brouwer.
- Garcia, A. (1985) *Harcèlement sexuel sur le lieu de travail.* Louvain-la-Neuve : Université catholique de Louvain.
- Garcia, A., Hue C. (2002) *Violences au travail. Harcèlement moral et sexuel. Caractéristiques et conséquences sur les travailleurs féminins et masculins.* Louvain-la-Neuve : Université catholique de Louvain.
- Garcia, A., Hacourt, B. (2004) *Violences au travail II. Facteurs organisationnels pouvant générer des violences physiques et du harcèlement sexuel et moral sur les lieux de travail.* Louvain-la-Neuve : Université catholique de Louvain.

Garcia, A., Hacourt, B. (2004) « Violences au travail. Pour une meilleure appréhension et compréhension des facteurs de risque organisationnels ». *13<sup>ème</sup> Congrès de psychologie du travail et des organisations, AIPTLF, Bologna.*

Garcia, A., Hacourt, B. (*forthcoming*) « Violences au travail. Harcèlement moral et sexuel. Conséquences sur la santé des travailleurs ». *Revue canadienne Pistes.*

Leymann, H. (1996) *Mobbing. La persécution au travail.* Paris : Ed. du Seuil. [trad. Fr. : *Mobbing*, Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH, 1993].

Mintzberg, H. (1984a) *Le manager au quotidien.* Paris : Les éditions d'Organisation [trad. Fr. : *The nature of managerial work*, New York, Harper and Row, 1973].

Mintzberg, H. (1984b) *Structure et dynamique des organisations.* Paris : Les éditions d'Organisation [trad. Fr. : *The structuring of organisations : a synthesis of the research*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1973].

Mintzberg, H. (1996) « Musings on Management ». *Harvard Business Review*, 74/4.

Périlleux Th. (2001) *Les tensions de la flexibilité.* Paris : Desclée de Brouwer.

Sainsaulieu, R. et al. (1995) *Les mondes sociaux de l'entreprise.* Paris : Desclée de Brouwer.