

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LE HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE ASCENDANT AU TRAVAIL

MÉMOIRE  
PRÉSENTÉ  
COMME EXIGENCE  
DE LA MAÎTRISE EN SCIENCES DE LA GESTION  
PROFIL RESSOURCES HUMAINES

PAR  
MYRIAM LAVIGNE

JUIN 2023

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.07-2011). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

## REMERCIEMENTS

En rédigeant les dernières lignes de ce mémoire, je ne peux m'empêcher de repenser au chemin parcouru depuis le moment où je me suis questionnée sur ce qui se produisait lorsqu'un.e gestionnaire se faisait harceler par ses subordonné.es. En me remémorant les épreuves que j'ai dû traverser et les victoires que j'ai vécues, je pense nécessairement à toutes ces personnes qui m'ont accompagnées durant ces hauts et ces bas.

Je veux d'abord remercier les trois (3) participant.es d'avoir eu le courage de me partager leur récit et d'ainsi avoir participé à faire avancer les connaissances sur cette forme de harcèlement. Je vous remercie également pour votre patience pour voir le fruit de votre contribution. Vous avez occupé mes pensées durant les dernières années et je vous souhaite de la douceur pour la suite de votre parcours professionnel.

Merci à Geneviève Hervieux, ma directrice de recherche, pour son enthousiasme envers mon sujet de recherche alors qu'il n'était qu'embryonnaire dans ma tête, pour le partage de ses connaissances et son soutien malgré un horaire si chargé. Je te souhaite un emploi du temps plus clément pour le futur afin que tu puisses prendre soin de toi.

Je tiens aussi à remercier Stéphanie Rivier pour nos discussions et ses conseils qui auront permis de faire murir mes idées.

Merci à Marie-Eve Maillé pour son écoute, pour ses encouragements dans les périodes de découragement et pour m'avoir si souvent offert son aide. Ton amitié m'est précieuse et j'espère que nous continuerons de nous soutenir dans nos projets respectifs pendant encore longtemps.

Merci à mes collègues, mes ami.es et ma famille pour leur soutien, pour leur écoute lorsque j'avais besoin de parler de ce que je vivais ou tout simplement de réfléchir à haute voix. Merci aussi de ne pas avoir amené le sujet sur la table lorsque j'avais besoin de me vider l'esprit.

Merci à mes parents, Roxane Lépine et Jocelyn Lavigne, de m'avoir encouragé tout au long de mon parcours académique, ainsi que de m'avoir transmis la débrouillardise, la persévérance et la curiosité. Je ne serais pas où je suis aujourd'hui sans ce bagage que vous m'avez laissé.

Finalement, un énorme merci à mon conjoint, Thierry Marcoux, pour son écoute et son aide au quotidien afin que je puisse réaliser ce projet. Je suis grandement reconnaissant de cette belle équipe que nous formons et de cette capacité que nous avons de nous soutenir mutuellement pour que l'autre puisse s'épanouir.

## DÉDICACE

À mon fils,  
En espérant que tu grandisses dans un monde bienveillant

## TABLE DES MATIÈRES

<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>ii</b>
<b>DÉDICACE</b> .....	<b>iv</b>
<b>LISTE DES FIGURES</b> .....	<b>vii</b>
<b>LISTE DES GRAPHIQUES</b> .....	<b>viii</b>
<b>RÉSUMÉ</b> .....	<b>x</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>xi</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>1</b>
<b>CHAPITRE 1 : PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE</b> .....	<b>2</b>
<b>CHAPITRE 2 : CADRE CONCEPTUEL ET THÉORIQUE</b> .....	<b>9</b>
<b>2.1 Contexte organisationnel</b> .....	<b>9</b>
<b>2.2 Culture organisationnelle</b> .....	<b>10</b>
<b>2.3 Pouvoir</b> .....	<b>11</b>
<b>2.4 Conséquences individuelles du harcèlement psychologique au travail</b> .....	<b>13</b>
<b>2.5 Synthèse des concepts</b> .....	<b>14</b>
<b>2.6 Questions de recherches</b> .....	<b>14</b>
<b>2.7 Thèse de Branch sur le harcèlement psychologique ascendant</b> .....	<b>15</b>
2.7.1 Pouvoir, dépendance et identité sociale .....	16
2.7.2 Les causes du harcèlement psychologique ascendant .....	18
2.7.3 Comportements du harcèlement psychologique ascendant .....	20
2.7.4 Impacts du harcèlement psychologique ascendant.....	22
2.7.5 La gestion du harcèlement psychologique ascendant.....	23
2.7.6 Stratégies de prévention et de gestion du harcèlement psychologique ascendant .....	25
2.7.7 Résumé et contributions de Branch.....	26
<b>CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE</b> .....	<b>28</b>
<b>CHAPITRE 4 : RÉSULTATS</b> .....	<b>31</b>
<b>4.1 Présentation des participant.es</b> .....	<b>31</b>
4.1.1 Rémi – Milieu hôtelier .....	31
4.1.2 Patrice – Service d’urgence public.....	35
4.1.3 Nathalie – Organisation gouvernementale .....	40
<b>4.2 Analyse des résultats globaux</b> .....	<b>42</b>
4.2.1 Contexte organisationnel.....	42
4.2.2 Culture organisationnelle .....	44
4.2.3 Pouvoir .....	47
4.2.4 Conséquences du harcèlement psychologique ascendant.....	53
4.2.5 Résultats émergents.....	55
<b>4.3 Analyse des résultats – Rémi, milieu hôtelier</b> .....	<b>60</b>
4.3.1 Contexte organisationnel – Rémi, milieu hôtelier.....	60

4.3.2 Culture organisationnelle – Rémi, milieu hôtelier .....	62
4.3.3 Pouvoir – Rémi, milieu hôtelier .....	63
4.3.4 Conséquences du harcèlement psychologique ascendant – Rémi, milieu hôtelier .....	64
4.3.5 Résultats émergents – Rémi, milieu hôtelier .....	65
<b>4.4 Analyse des résultats – Patrice, service d’urgence public .....</b>	<b>66</b>
4.4.1 Contexte organisationnel – Patrice, service d’urgence public .....	66
4.4.2 Culture organisationnelle – Patrice, service d’urgence public .....	68
4.4.3 Pouvoir – Patrice, service d’urgence public .....	70
4.4.4 Conséquences du harcèlement psychologique ascendant – Patrice, service d’urgence public..	73
4.4.5 Résultats émergents – Patrice, service d’urgence public.....	74
<b>4.5 Analyse des résultats – Nathalie, organisation gouvernementale .....</b>	<b>76</b>
4.5.1 Contexte organisationnel – Nathalie, organisation gouvernementale .....	76
4.5.2 Culture organisationnelle – Nathalie, organisation gouvernementale .....	78
4.5.3 Pouvoir – Nathalie, organisation gouvernementale.....	79
4.5.4 Conséquences du harcèlement psychologique ascendant – Nathalie, organisation gouvernementale.....	82
<b>CHAPITRE 5 : DISCUSSION .....</b>	<b>85</b>
5.1 Contexte organisationnel .....	85
5.2 Culture organisationnelle.....	87
5.3 Pouvoir.....	88
5.4 Conséquences du harcèlement psychologique ascendant.....	91
5.5 Résultats émergents .....	92
<b>CHAPITRE 6 : CONCLUSION .....</b>	<b>95</b>
<b>LISTE DES RÉFÉRENCES.....</b>	<b>103</b>
<b>ANNEXE I : CERTIFICAT D’APPROBATION ÉTHIQUE - CERPE .....</b>	<b>109</b>
<b>ANNEXE II : APPEL TÉLÉPHONIQUE DE RECRUTEMENT.....</b>	<b>110</b>
<b>ANNEXE III : FORMULAIRE DE CONSENTEMENT.....</b>	<b>111</b>
<b>ANNEXE IV : GUIDE D’ENTREVUE.....</b>	<b>115</b>

## LISTE DES FIGURES

Figure 2.1 : Processus du harcèlement psychologique ascendant (Branch, 2006, p.266) .....	18
Figure 2.2 : Causes du harcèlement psychologique ascendant (Branch, 2006, p.129).....	20
Figure 2.3 : Comportements de harcèlement psychologique ascendant (Branch, 2006, p.139)....	21
Figure 2.4 : Impacts du harcèlement psychologique ascendant (Branch, 2006, p.148) .....	23
Figure 2.5 : La gestion du harcèlement psychologique ascendant (Branch, 2006, p.155) .....	24
Figure 2.6 : Stratégies de prévention et de gestion du harcèlement psychologique ascendant (Branch, 2006, p.164) .....	26
Figure 4.1 : Organigramme de l'entretien ménager (équipe de Rémi) .....	32
Figure 4.2 : Organigramme du service d'urgence (équipe de Patrice) .....	37
Figure 4.3 : Organigramme de l'organisation gouvernementale (équipe de Nathalie).....	40

## LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 4.1 : Résultats des fréquences de codes – Contexte organisationnel .....	43
Graphique 4.2 : Résultats des fréquences de codes – Culture organisationnelle.....	45
Graphique 4.3 : Résultats des fréquences de codes – Stratégies de pouvoir des harceleur.ses .....	48
Graphique 4.4 : Résultats des fréquences de codes – Stratégies de pouvoir de la victime.....	50
Graphique 4.5 : Résultats des fréquences de codes – Conséquences du harcèlement psychologique ascendant .....	56
Graphique 4.6 : Résultats des fréquences de codes – Contexte organisationnel, Rémi (milieu hôtelier).....	61
Graphique 4.7 : Résultats des fréquences de codes – Stratégies de pouvoir des harceleur.ses, Rémi (milieu hôtelier).....	63
Graphique 4.8 : Résultats des fréquences de codes – Stratégies de pouvoir de la victime, Rémi (milieu hôtelier) .....	64
Graphique 4.9 : Résultats des fréquences de codes – Comportements de harcèlement psychologiques ascendant, Rémi (milieu hôtelier) .....	65
Graphique 4.10 : Résultats des fréquences de codes – Contexte organisationnel, Patrice (service d’urgence) .....	67
Graphique 4.11 : Résultats des fréquences de codes – Culture organisationnelle, Patrice (service d’urgence) .....	68
Graphique 4.12 : Résultats des fréquences de codes – Stratégies de pouvoir des harceleur.ses, Patrice (service d’urgence) .....	70
Graphique 4.13 : Résultats des fréquences de codes – Stratégies de pouvoir de la victime, Patrice (service d’urgence).....	72
Graphique 4.14 : Résultats des fréquences de codes – Comportements de harcèlement psychologiques ascendant, Patrice (service d’urgence).....	75
Graphique 4.15 : Résultats des fréquences de codes – Contexte organisationnel, Nathalie (organisation gouvernementale).....	77
Graphique 4.16 : Résultats des fréquences de codes – Culture organisationnelle, Nathalie (organisation gouvernementale).....	78
Graphique 4.17 : Résultats des fréquences de codes – Stratégies de pouvoir des harceleur.ses, Nathalie (organisation gouvernementale).....	79
Graphique 4.18 : Résultats des fréquences de codes – Stratégies de pouvoir de la victime, Nathalie (organisation gouvernementale).....	81
Graphique 4.19 : Résultats des fréquences de codes – Comportements de harcèlement psychologique ascendant, Nathalie (organisation gouvernementale).....	83

## LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

HP : Harcèlement psychologique

HPA : Harcèlement psychologique ascendant

## RÉSUMÉ

Le présent mémoire explore le harcèlement psychologique ascendant au travail, à travers trois (3) études de cas provenant d'organisations distinctes. La collecte de données s'est effectuée à travers des entrevues avec des victimes de cette forme de harcèlement, qui avaient alors l'occasion de raconter ce qu'ils ont vécu. Ces entrevues nous ont permis de collecter de l'information sur le contexte et la culture organisationnelle, la dynamique de pouvoir, les conséquences, les comportements, la systématisation et le tabou entourant le harcèlement psychologique ascendant au travail. Peu de recherches se sont penchées sur cette forme de harcèlement. Il y a donc un manque de connaissances sur le harcèlement psychologique ascendant et il s'agit d'un sujet encore tabou dans les organisations. Les victimes de harcèlement psychologique ascendant reçoivent donc peu de soutien et se retrouvent seules à affronter leurs subordonné.es, qui bien souvent utilisent la force du nombre pour créer un débalancement de pouvoir. Sans le support de l'organisation, la victime épuise ses ressources et la seule solution restante est l'abandon de son poste.

Mots clés : harcèlement psychologique, harcèlement psychologique ascendant, agressions groupales, comportements déviants.

## ABSTRACT

This dissertation explores upward bullying in the workplace through three case studies from different organizations. Data were collected through interviews with victims of this form of harassment, who were then given the opportunity to recount their experience. These interviews allowed us to collect information on the organizational context, the organizational culture, the power dynamics, the consequences, the behaviours, the systematization, and the taboo surrounding upward bullying. Few studies have explored this type of harassment. Therefore, there is a lack of knowledge on upward bullying and it is still a taboo in organizations. Victims of upward bullying therefore receive little support and are left alone to confront their superiors, who often use the strength of the group to create a power imbalance. Without the support of the organization, the victim exhausts her resources and the only solution that remains is to leave her position.

Key words: psychological harassment, upward bullying, group aggression, deviant behaviour.

## INTRODUCTION

« Iel n'a qu'à gérer ses employé.es ! » Voici ce que l'on dit lorsqu'un.e gestionnaire se fait harceler par un.e ou des subordonné.es. Comme s'il en était de la responsabilité de la victime de se départir de ses agresseur.ses, comme si un.e gestionnaire vivant ce genre de situation était un.e gestionnaire incompétent.e ayant échoué dans son mandat.

Un.e gestionnaire qui se fait harceler par un.e ou des subordonné.es. Cette idée choque, dérange, intrigue. Une chose est certaine, elle fait réagir parce qu'elle perturbe notre schéma mental de la victime et son bourreau. Elle vient perturber l'image du ou de la gestionnaire que nous avons.

Lorsque nous pensons à un.e gestionnaire, nous pensons généralement à une personne accomplie, puissante, en contrôle de la situation et des personnes sous sa responsabilité ou encore nous avons cette idée du ou de la gestionnaire abusant de son pouvoir. Or, il peut arriver que le pouvoir formel obtenu par la position hiérarchique ne suffise plus, qu'un.e personne en position d'autorité n'ait plus le contrôle et qu'elle se fasse malmenée par ses employé.es.

Dans la littérature et dans les organisations, rares sont les occasions où les gestionnaires sont présentés comme les victimes potentielles de harcèlement psychologique (HP). Au point que peu croient qu'il s'agit d'une possibilité. Cette forme de HP au travail se nomme le harcèlement psychologique ascendant (HPA) et ce mémoire sera l'occasion d'aborder ce sujet trop peu connu et encore tabou.

Le premier chapitre portera sur la problématique de recherche, qui fera un survol des conséquences et des nombreuses définitions du HP présentées dans la littérature. L'importance d'explorer le HPA y sera également mise en lumière. Le second chapitre présentera le cadre conceptuel et théorique sur lequel cette recherche s'est appuyée. Dans le troisième chapitre, ce sera la méthodologie utilisée qui sera expliquée. Les résultats de recherche seront présentés dans le quatrième chapitre pour ensuite enchaîner, dans les deux (2) derniers chapitres, avec une discussion et la conclusion de ce mémoire.

## CHAPITRE 1 : PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

Dans les dernières années, le HP est devenu une thématique récurrente tant dans les milieux de travail que dans le milieu de la recherche. Les études, de plus en plus nombreuses, mettent en lumière les conséquences désastreuses du HP tant pour les individus impliqués que pour l'organisation où il se déroule.

En 2011, le rapport d'enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi et de santé et de sécurité au travail (EQCOTESST) révélait que 528 000 Québécois.es auraient été exposé.es au HP. D'après ce rapport, ce serait donc 6,7% de la population québécoise qui y serait exposé et, plus précisément, 14,8% des travailleur.ses en aurait subi au cours d'une année. En 2016, Statistique Canada déterminait que le harcèlement ou l'intimidation était le facteur de risque psychosocial le plus courant en milieu de travail en comparaison avec les contraintes de temps excessives ou la surcharge de travail et l'exposition à la violence ou à des menaces de violence, avec 15% des employé.es exposé.es au harcèlement ou à l'intimidation au travail sur 24,8% des employé.es à avoir été exposé.es à au moins l'un des trois (3) facteurs de risque à l'étude (*Facteurs de risque en matière de santé mentale, 2016, 2022*). Toujours en 2016, ce serait également 32% des hommes et des femmes qui auraient vécu du harcèlement au travail dans les douze (12) mois précédents le recensement de Statistique Canada (Hango et Moyser, 2018).

Aux États-Unis, en 2021, 39% des personnes sur le marché du travail auraient vécu du HP au travail. Dans 19% des cas, le HP était vécu au moment de l'étude ou avait été vécu dans les douze (12) mois précédents. De plus, 22% des personnes auraient été témoins de HP au travail (*2021 WBI U.S. Workplace Bullying Survey, 2021*).

Selon Vézina et al. (2011), l'évaluation des coûts associés au HP, en 2007, aurait totalisé 66 684\$ et aurait correspondu à 102,5 jours d'absence au travail. Dans ses travaux effectués auprès de la Centrale des syndicats du Québec, qui comptait 660 travailleur.ses, Soares évalue à 1500 le nombre de jours de travail qui ont été perdus annuellement en raison du HP au travail (Soares, 2002).

Le HP est aussi source de stress (Hango et Moyser, 2018), ce qui peut entraîner des troubles du sommeil (Hansen et al., 2014) , des problèmes cardiovasculaires (Ahmad et Sheehan, 2017; Kivimäki et al., 2003), des troubles d'anxiété (Ahmad et Sheehan, 2017; Hansen et al., 2006; Strandmark et Hallberg, 2007) et des changements d'humeurs (Strandmark et Hallberg, 2007). Les personnes ayant vécu du HP au travail peuvent également développer des symptômes de trouble du stress post-traumatique (Ahmad et Sheehan, 2017; Hansen et al., 2006; Mikkelsen et Einarsen, 2002; Soares, 2002).

De nombreux travaux indiquent que la détresse psychologique et les états dépressifs perdurent dans le temps chez les personnes ayant subi du HP, pouvant même laisser des traces sur la santé psychologique des victimes pour le reste de leur vie (Ahmad et Sheehan, 2017; Olive et Cangemi, 2015; Soares, 2002; Strandmark et Hallberg, 2007) . À son apogée, cette détresse psychologique peut mener à des idées suicidaires et certaines personnes passeront malheureusement à l'acte (Ahmad et Sheehan, 2017; Hirigoyen, 2014; Leymann, 1996; Soares, 2005). Ces idées suicidaires seraient accentuées si le HP provenait de plusieurs personnes (Soares, 2005). Outre les impacts chez les personnes victimes de HP, les répercussions se font sentir chez les personnes témoins de la situation. Les témoins peuvent notamment souffrir de trouble du sommeil (Hansen et al., 2014) et vivre de l'anxiété (Hansen et al., 2006).

Il est démontré que le HP au travail a également plusieurs répercussions sur les organisations, comme l'augmentation du taux d'absentéisme (Agervold et Mikkelsen, 2004; ; Soares, 2002), la diminution de la qualité du travail effectué (Soares, 2002) et de la productivité (O'Leary-Kelly et al., 1996; Soares, 2002). Soares (2002) observe une dégradation du climat organisationnel, une réduction de la qualité du travail, une perte de productivité, des problématiques de travail d'équipe, de possibles atteintes à l'image de l'organisation, une hausse des primes d'assurances et des coûts liés aux services juridiques. De plus, le harcèlement psychologique diminue la satisfaction au travail et le sentiment d'appartenance envers l'organisation chez les victimes, ce qui augmente leur intention de quitter et impacte le taux de roulement de l'organisation (Anafarta et al., 2011; Djurkovic et al., 2008; Hango et Moyser, 2018; Olive et Cangemi, 2015). Toutefois, l'intention de quitter pourrait être atténuée lorsque la personne vivant du harcèlement au travail se sent soutenue par l'organisation (Djurkovic et al., 2008).

Pour bien cerner la problématique, il convient de définir le concept de HP. Plusieurs termes et définitions ont été proposés par les chercheur.ses au fil du temps, à un point tel qu'une certaine confusion s'est installée dans la littérature.

Au Québec, c'est le terme « harcèlement psychologique » qui est en prédominance, puisqu'il s'agit de la terminologie utilisée dans l'article de loi des normes du travail, adopté en 2004. La loi québécoise définit donc le harcèlement psychologique comme suit :

Conduite vexatoire se manifestant soit par des comportements, des paroles, des actes ou des gestes répétés, qui sont hostiles ou non désirés, laquelle porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique du salarié et qui entraîne, pour celui-ci, un milieu de travail néfaste. Une seule conduite grave peut aussi constituer du harcèlement psychologique si elle porte une telle atteinte et produit un effet nocif continu pour le salarié (*N-1.1 - Loi sur les normes du travail, Article 81.18, s. d.*).

Le terme harcèlement psychologique a d'ailleurs été repris par certain.es auteur.rices francophones comme Poilpot-Rocaboy et al. (2015), Soares (2002) et Cox (2012).

Depuis janvier 2021, le Code du travail canadien, qui encadre les employé.es québécois.es travaillant sous une organisation de juridiction fédérale, regroupe le harcèlement et la violence au travail sous la même définition :

Tout acte, comportement ou propos, notamment de nature sexuelle, qui pourrait vraisemblablement offenser ou humilier un employé ou lui causer toute autre blessure ou maladie, physique ou psychologique, y compris tout acte, comportement ou propos réglementaire (*Code canadien du travail, Partie II, article 122, s. d.*)

D'autres auteur.rices de la francophonie préconisent le terme « harcèlement moral ». La publication du livre, en 1998, *Le Harcèlement moral : la violence perverse au quotidien* de Marie-France Hirigoyen a été un ouvrage remarqué. Hirigoyen définit le harcèlement moral comme suit: « Toute conduite abusive (geste, parole, comportement, attitude...) qui porte atteinte par sa répétition ou sa systématisation, à la dignité ou à l'intégrité psychique ou physique d'un salarié, mettant en péril son emploi, ou dégradant le climat de travail » (Hirigoyen, 2014, p.11).

Dans la littérature anglophone, c'est plutôt le terme « bullying » qui est utilisé (Chappell et al., 2000; Matthiesen et Einarsen, 2007). Le bullying se définit comme suit :

Une situation dans laquelle une ou plusieurs personnes se perçoivent, systématiquement et sur une longue période de temps, comme étant l'objet de traitement négatif de la part d'une ou plusieurs personnes, dans une situation où la personne exposée au traitement a de la difficulté à se défendre contre ce traitement [Notre traduction] (Einarsen, 2000).

Nous retrouvons l'utilisation du terme « mobbing » tant dans la littérature francophone qu'anglophone (Duffy et al., 2012; Einarsen, 2000; Leymann, 1996; Wennubst, 2011). Wennubst le définit comme « une répétition d'actes hostiles (harcèlement) par un ou des auteurs tendant à isoler, marginaliser, éloigner ou exclure la victime d'un cercle de relations données, voire à la neutraliser» (2011, p.84).

Bien que des termes variés soient utilisés par les auteur.rices, certaines constantes se retrouvent dans leurs définitions. Alors que Wennubst (2011) et la Loi sur les normes du travail au Québec reconnaissent qu'un seul acte grave puisse constituer du HP, il semble y avoir un certain consensus quant à l'aspect de répétition, de durée dans le temps et du caractère offensant des comportements associés au HP. Certain.es auteur.rices raffinent le caractère répétitif et temporel en ajoutant la systématisation des agissements dans leur définition (Einarsen, 2000; Hirigoyen, 2014; Salin, 2008; Soares, 2002). La plupart des définitions mentionnent aussi que le harcèlement peut provenir d'une ou plusieurs personnes (Chappell et al., 2000; Einarsen, 2000; Leymann, 1996; Soares, 2002; Wennubst, 2011). Or, Wennubst (2011) explique l'origine du terme mobbing qui met en lumière une certaine dichotomie entre la signification stricte du terme et son utilisation au sens large. En effet, l'origine du terme mobbing démontre clairement l'aspect groupal du phénomène. Le terme provenant de l'anglais « mob » qui désigne une foule, une masse ou cohue. À l'origine, le terme mobbing se définit donc par « l'action d'une foule. S'assembler en foule ; l'action d'une foule assaillant une personne » (Wennubst, 2011, p.5). Malgré son origine étymologique, le terme mobbing est utilisé pour désigner tant les situations de harcèlement individuelles que collectives (Wennubst, 2011).

Certaines définitions précisent l'intention derrière le harcèlement psychologique, soit l'isolement, la marginalisation ou l'exclusion sociale de la victime (Brodsky, 1976; Chappell et al., 2000; Salin, 2008; Wennubst, 2011). La définition de Matthiesen et Einarsen (2007), quant à elle, se démarque par la prise en compte de la perception de la victime. Il suffirait donc que la victime ait la perception de vivre des comportements négatifs de la part d'autrui pour que cela constitue du HP. Enfin, notons que certains auteurs tels que Cowie et al. (2002) et Salin (2008) soulignent la notion de déséquilibre et de distorsion des rapports de pouvoir entre la victime et le ou la harceleur.se lorsqu'ils définissent le HP. Ce rapport déséquilibré du pouvoir ajoute un obstacle pour la victime qui peine à se défendre face à cette situation (Matthiesen et Einarsen, 2007; Salin, 2008).

Le HP vertical descendant (un.e gestionnaire envers un.e ou plusieurs employé.es) et le HP horizontal (provenant d'un.e ou plusieurs collègues de même niveau hiérarchique) sont davantage mis de l'avant dans la littérature. Le HPA est pour sa part très peu abordé dans la littérature et l'est souvent de manière anecdotique (Busby et al., 2022). Des situations de HPA se trouvent également dans la littérature sans être nommé comme tel, ce qui rend l'identification du phénomène, donc l'accès aux connaissances sur le sujet, difficile. Selon Busby (2022), ce n'est qu'au milieu des années 2000 que le terme « upward bullying » commence à être utilisé par les chercheurs. Bolling (2019) rapportait que 0,06% des articles scientifiques sur le HP au travail porteraient sur le HPA. La plupart de ces publications découlent de la recherche effectuée par Sara Branch dans le cadre de sa thèse de doctorat. Le HPA est une forme de HP où un.e supérieur.e hiérarchique est harcelé.e par un.e ou des subordonné.es (Branch et al., 2006).

Il serait intéressant d'explorer cette forme de harcèlement davantage pour, comme le mentionnait Branch (2006), comprendre le harcèlement au travail dans sa globalité. C'est donc pourquoi cette recherche abordera le phénomène de HPA et tentera de faire avancer les connaissances, pour l'instant limitées, sur ce sujet. Cette forme de harcèlement semble encore taboue et est peu abordée, voire presque inconnue, dans les organisations. Ce manque de connaissances sur le HPA fait en sorte que certaines personnes ne perçoivent pas la possibilité qu'un.e supérieur.e hiérarchique puisse vivre du harcèlement au travail, même lorsque ce.tte dernier.ère est la cible de comportements hostiles dans son milieu de travail. Cette croyance peut alors mener à un manque de soutien de la part des dirigeant.es et contribuer à la stigmatisation et à l'isolement de la victime.

D'ailleurs, afin d'illustrer ce phénomène, lors de la publication d'un article dans le quotidien La Presse (3 février 2021) on y relate le cas du poste de police de la ville de Mont-Tremblant. Le climat de travail tendu au sein du poste de police est évoqué par la journaliste qui mentionne l'accusation au criminel de l'ancien chef de police, Michel Ledoux, pour avoir fait de l'écoute électronique au service de police. Elle précise ensuite que monsieur Ledoux a été acquitté de cette accusation, mais en aucun cas n'est-il mentionné du fait que monsieur Ledoux a été acquitté puisqu'il se défendait alors de HPA de la part de ses subalternes (*Michel Ledoux c. Ville de Mont-Tremblant*, 2015). Certes, quelques comportements déviants des policiers sont nommés, mais le terme harcèlement est absent, ce qui empêche une reconnaissance complète de ce que la victime a vécu. Le fait que le HPA soit très peu connu explique probablement pourquoi la journaliste omet de considérer cette dimension dans son analyse. Il est possible de croire que si les rôles avaient été inversés, le mot harcèlement aurait eu plus de chances de se retrouver dans cet article.

Un autre exemple de la méconnaissance du HPA est le fait que seulement 21% des participant.es à l'étude de Bolling (2019) aient été en mesure de définir le HPA alors que 79% pouvaient définir clairement le HP.

La décision de la Cour d'appel du Québec sur la situation vécue au service de police de Mont-Tremblant nomme le HP vécu par monsieur Ledoux comme étant de type ascendant. Selon Leymann (1996), ce serait 9% des cas de HP en Suède qui seraient de type ascendant. Pour sa part, Branch (2006) identifie 15 participant.es ayant vécu ou ayant été témoins de HPA. De même, les résultats de l'EQCOTESST (2011) identifient une proportion de 8,3% des participant.es qui auraient été harcelé.es par un.e employé.e subalterne et les données spécifiques aux participant.es occupant un poste de cadre révèlent que les auteur.rices du HP étaient des subordonné.es dans 37,6% des cas. En 2016, Statistique Canada recense que 5,6% des cas de HP seraient de type ascendant (Hango et Moyser, 2018). Aux États-Unis, en 2021, ce serait 14% des cas de HP qui auraient été de type ascendant (*2021 WBI U.S. Workplace Bullying Survey*, 2021). Dans une étude effectuée auprès des services de sécurité incendie du Québec, Larouche et Douesnard (2017) déterminent que 38,7% des cas de violence au travail vécue par les gestionnaires de services de sécurité incendie sont perpétrés par des subordonné.es.

Ces données démontrent la présence de HPA dans les organisations, malgré notre méconnaissance sur le sujet. C'est donc pour mieux comprendre les contours de ce phénomène que ce mémoire s'y attardera.

## CHAPITRE 2 : CADRE CONCEPTUEL ET THÉORIQUE

Peu d'information sur le HPA est actuellement disponible dans la littérature. Nous pouvons toutefois nous inspirer de deux (2) aspects fondamentaux pour mieux saisir le HPA : 1) la littérature sur le HP au travail pour distinguer quatre (4) concepts principaux potentiellement impliqués dans les situations de harcèlement ascendant ; 2) les travaux de Branch (2006) sur le HPA.

La thèse de Sara Branch nous était encore inconnue au moment de débiter cette recherche. Dans les faits, ce n'est qu'après avoir effectué la collecte de données que nous avons pris connaissance de cette recherche et avons pu constater l'ampleur de sa contribution à la compréhension du HPA. Les principaux concepts identifiés pour explorer le HPA ont donc été déterminés avant la lecture des travaux de Branch. Ces concepts sont : le contexte organisationnel, la culture organisationnelle, le pouvoir et les conséquences du HP. Nous avons pour référent, à ce moment, la littérature sur le HP au travail et ses mentions anecdotiques de HPA, ainsi que l'expérience de madame Geneviève Hervieux, directrice de cette recherche, comme experte à la cour pour le cas du service de police de la ville de Mont-Tremblant (*Michel Ledoux c. Ville de Mont-Tremblant*, 2015).

### 2.1 Contexte organisationnel

Le contexte organisationnel comprend les éléments situationnels qui prédisposent à l'émergence de conflits au travail et donc du HP, comme un manque de clarté dans les attentes et dans les rôles, et un manque d'implication des employé.es dans les prises de décisions (Agervold et Mikkelsen, 2004; Strandmark et Hallberg, 2007). Les changements organisationnels peuvent entraîner des émotions négatives, qui peuvent ensuite mener à des conflits interpersonnels qui ont le potentiel d'escalader en HP (Skogstad et al., 2007). Dans son étude auprès de la Centrale des syndicats du Québec, Soares (2002) identifie d'ailleurs le changement comme facteur déclencheur du HP dans 45,3% des cas.

Une nomination dans le poste de gestion qui déplaît aux employé.es pourrait déclencher une situation de HPA (Hirigoyen, 2012). Les subordonné.es exprimeraient ici leur mécontentement en dirigeant leur hostilité vers leur supérieur.e nouvellement arrivé.e en poste. Cette nouvelle personne dans le poste de cadre peut déplaire au groupe parce qu'il vient perturber la cohésion, voir

l'identité du groupe, en étant différent.e et/ou en amenant de nouvelles idées qui perturbent le statu quo (Saissi, 2012; Strandmark et Hallberg, 2007). S'en prendre à cette personne permet donc de conserver la cohésion groupale (Sperry, 2009).

En fait, les membres d'une organisation utiliseraient le HP comme stratégie d'adaptation à une situation qui leur cause de l'incertitude, du stress et/ou de la frustration. Le HP risque alors d'être dirigé vers la personne qu'ils jugent responsable de la situation ou qu'ils perçoivent comme une menace (Wennubst, 2011).

## 2.2 Culture organisationnelle

Di Stefano, Scrima, et Parry définissent la culture organisationnelle comme « les valeurs, normes, suppositions et croyances qui existent au sein des membres d'une organisation, qui influencent les attitudes, pensées, émotions et comportements des employés » (Di Stefano et al., 2019, p.2485). Pour sa part, Hirigoyen (2014) définit la culture organisationnelle comme « l'atmosphère informelle qui oriente les comportements d'un groupe d'individus. Elle se caractérise par les valeurs, les règles, les normes » (p.74). La mention de l'informalité par Hirigoyen est particulièrement intéressante puisqu'elle met l'accent sur le non-dit. Cette culture se propage au sein d'un groupe par apprentissage social. Selon Robinson et O'Leary-Kelly (1998), la théorie de l'apprentissage social stipule que les individus observent les membres du groupe qui leur servent de modèle et reproduiront ensuite les comportements observés dans le groupe. Ces comportements deviennent alors la norme au sein du groupe. Dès son arrivée, une nouvelle personne se joignant au groupe apprendra donc les valeurs, les règles et les normes, et s'y conformera, ce qui influencera sa façon d'agir dans l'organisation.

Avec la législation en place au Québec sur le HP au travail, que ce soit via la Loi sur les normes du travail ou le Code canadien du travail, les employeurs doivent se prémunir d'une politique visant à prévenir le HP au travail. Or, force est de constater que ces politiques ne sont pas infaillibles puisqu'il y a toujours des cas de HP dans les entreprises. Il semblerait donc que, malgré l'adoption de politiques organisationnelles clamant l'intolérance du HP, une culture organisationnelle informelle puisse dominer et être le terreau de comportements inappropriés menant au HP. Le HP ne serait pas possible dans une culture condamnant le manque de respect et les agissements hostiles.

Là où il y a tolérance de tels comportements par la direction et les collègues, le HP perdure (Einarsen, 1999; Hirigoyen, 2014; Leymann, 1996; Wennubst, 2011).

En plus de laisser une situation de HP perdurer, la tolérance des autres face à une telle conduite vexatoire démontre un manque de soutien envers la victime, accentuant l'isolement de cette dernière et créant, selon nous, une double victimisation.

### 2.3 Pouvoir

Le pouvoir est un concept important à considérer pour analyser le HP, mais l'est d'autant plus pour comprendre le HPA. Lorsque nous commençons à nous intéresser au HPA, une première question s'impose : comment un.e subordonné.e peut-iel réussir à déjouer le pouvoir hiérarchique et harceler un.e supérieur.e ? Pour répondre à cette question, il faut nécessairement se pencher sur la dynamique de pouvoir présente dans ce genre de situation.

Tout d'abord, le pouvoir se définit comme étant la « capacité d'un individu à en influencer un autre » (Raven, 2008). Le pouvoir peut aussi se définir par la « capacité d'allouer ou retenir des ressources ou d'administrer des punitions » (Anderson et Berdahl, 2002). Le degré de pouvoir que détient un individu est donc tributaire du contexte dans lequel il se trouve, puisque celui-ci doit avoir un certain contrôle sur les ressources valorisées par l'individu qu'il désire influencer.

Selon Emerson (1962), le pouvoir n'est pas l'attribut d'une personne ou d'un groupe, mais s'inscrit plutôt dans une relation sociale où il y a de l'interdépendance et une reconnaissance du pouvoir d'autrui, permettant aux parties d'exercer leur pouvoir. Dans une situation de HPA, il est possible de croire qu'il n'y ait pas de reconnaissance du pouvoir légitime du ou de la gestionnaire de la part des subordonné.es. De plus, un.e employé.e et son ou sa gestionnaire se trouvent dans une relation d'interdépendance, puisque l'employé.e a besoin du ou de la gestionnaire pour lui donner du travail et le ou la gestionnaire a besoin de l'employé.e pour atteindre les objectifs organisationnels. Branch (2006) réfère d'ailleurs à cette dépendance du ou de la gestionnaire envers ses subordonné.es pour expliquer la dynamique de pouvoir dans les situations de HPA. C'est cette dépendance du ou de la gestionnaire envers ses employé.es qui permettrait aux subordonné.es d'exercer du pouvoir sur leur supérieur.e.

Plus une personne est dépendante d'une autre, moins elle aura de pouvoir sur cette autre personne, donnant lieu à un débalancement de pouvoir. Le débalancement de pouvoir est un élément central du HP, puisque si les deux (2) parties disposaient d'un rapport de force égal, il s'agirait d'un conflit et non de HP (Hirigoyen, 2014). Le débalancement de pouvoir se définit comme « une disparité dans la perception de pouvoir entre la personne cible et l'agresseur » (Samnani et Singh, 2012, p.582). Patterson et al. (2018) mentionnent que ce débalancement de pouvoir est généralement vu comme l'écart de pouvoir formel entre un.e gestionnaire et ses employé.es, mais que ce débalancement peut aussi provenir de sources informelles. Puisque les employé.es n'ont pas de pouvoir hiérarchique, dit formel, sur leur gestionnaire, ce sont plutôt les sources de pouvoir informelles qui seront exploitées dans les situations de HPA.

Tremblay-Chaput (2018) souligne qu'au départ le débalancement de pouvoir peut être défavorable au ou à la harceleur.se, comme dans les cas de HPA. Dans ce contexte, le ou la harceleur.se cherchera à s'allier à d'autres personnes pour avoir la force du nombre et ainsi inverser la tendance du pouvoir. Wennubst (2011) met aussi l'accent sur cette approche lorsqu'elle présente l'origine du terme *mobbing* et qu'elle fait référence à l'utilisation ornithologique du terme pour désigner un groupe d'oiseaux qui se rallient contre leur prédateur pour le faire fuir. Ces oiseaux cumulent leurs forces individuelles pour obtenir plus de pouvoir contre leur prédateur, qui serait normalement plus fort et plus menaçant. Le fait d'être en groupe contre un individu leur donne plus de chances d'effrayer le prédateur que s'ils tentaient cette approche seuls. Tout comme les oiseaux, les subordonné.es peuvent se regrouper pour obtenir du pouvoir et dominer leur gestionnaire, obtenant ainsi leur pouvoir socialement. Selon Milosevic et al (2020), les personnes se rallient à un leader toxique par peur ou pour eux-mêmes tirer bénéfice de la situation. Les adeptes de ce leader seraient généralement des personnes insécures ou ayant un grand besoin d'acceptation par le groupe.

De plus, outre le pouvoir de référence faisant en sorte que d'autres employé.es s'identifient à une personne et aient envie de s'y rallier pour créer la force du nombre, les subordonné.es pourraient utiliser diverses formes de pouvoir du modèle French et Raven (1959) pour créer un débalancement de pouvoir avec leur gestionnaire et faciliter le HPA. Iels pourraient utiliser leur pouvoir coercitif en infligeant des punitions à leur supérieur.e, par exemple, en n'effectuant pas leur travail adéquatement, en faisant preuve d'insubordination, ou en déposant des griefs ou des plaintes

abusivement. Un.e employé.e pourrait aussi se servir de son pouvoir d'expertise pour accentuer la dépendance du ou de la gestionnaire. Si l'employé.e détient des compétences nécessaires à la réussite organisationnelle et que cet individu ne peut être remplacé facilement, le ou la gestionnaire ne pourrait peut-être pas se permettre de perdre cette personne malgré son comportement inapproprié. Les subordonné.es pourraient aussi bénéficier du pouvoir informationnel s'ils détiennent de l'information dont leur supérieur.e a besoin pour effectuer son travail. Les subordonné.es peuvent alors retenir ou déformer l'information, manipulant ainsi leur gestionnaire (Mechanic, 1962). Les employé.es occupant un poste dans l'organisation depuis de nombreuses années détiennent aussi du pouvoir par leur connaissance du fonctionnement de l'organisation et leur réseau social bien développé. La connaissance du fonctionnement de l'organisation est d'ailleurs utile pour exercer leur pouvoir de coercition à travers les plaintes et/ou les griefs. Le réseau social, quant à lui, permettra d'obtenir la force du nombre en créant des coalitions via le pouvoir de référence (Emerson, 1962, Mechanic, 1962).

Finalement, le pouvoir des subordonné.es envers leur gestionnaire sera accentué par l'inaction des dirigeant.es. S'il n'y a pas de conséquences pour leurs comportements déviants, les subordonné.es en tireront avantage et s'en suivra une perte de contrôle (Mechanic, 1962).

#### 2.4 Conséquences individuelles du harcèlement psychologique au travail

Comme la collecte de données s'effectuera auprès des victimes de HPA, nous ne pouvons passer outre l'impact que ce qu'elles ont vécu aura eu sur elles. Les conséquences du HP sont nombreuses et bien présentées dans la littérature sur le sujet. Il sera donc intéressant de se pencher sur les conséquences individuelles du HPA.

Il a été démontré que les personnes qui subissent du HP au travail peuvent vivre du stress (Mechanic, 1962) ou de l'anxiété (Ahmad et Sheehan, 2017; Hansen et al., 2006; Strandmark et Hallberg, 2007). Il est aussi possible pour les victimes de HP d'avoir des changements d'humeurs (Strandmark et Hallberg, 2007). Il a aussi été identifié, dans la littérature, que le HP pouvait causer un trouble de stress post-traumatique chez les personnes en ayant vécu (Ahmad et Sheehan, 2017; Hansen et al., 2006; Mikkelsen et Einarsen, 2002; Soares, 2002). Jeanneau (2014) identifie l'effondrement des croyances fondamentales, causé par le HP, comme étant à la source du

développement du trouble de stress post-traumatique chez les victimes. Dans le cas du HPA, il est possible de croire qu'il y aurait un effondrement du schéma mental de l'image d'un.e gestionnaire et donc que les victimes de HPA seraient d'autant plus à risque de développer un trouble de stress post-traumatique.

Les victimes de HP peuvent aussi vivre de la détresse psychologique ou se retrouver dans un état dépressif (Ahmad et Sheehan, 2017; Olive et Cangemi, 2015). Elles peuvent aussi en venir à avoir des idées suicidaires et, dans certains cas, passer à l'acte (Ahmad et Sheehan, 2017; Leymann, 1996; Soares, 2005). Selon Soares (2005), les idéations suicidaires seraient accentuées lorsque le HP provient de multiples agresseur.ses. En supposant que les subordonné.es pourraient utiliser la force du nombre pour créer un débalancement de pouvoir et ainsi harceler leur supérieur.e, les victimes de HPA pourraient être plus à risque d'avoir des idées suicidaires.

Outre les conséquences psychologiques du HP, il a été démontré que le HP entraînait des répercussions sur la santé physique des victimes. Par exemple, les victimes de HP peuvent développer des problèmes cardiovasculaires (Ahmad et Sheehan, 2017; Kivimäki et al., 2003) et des troubles du sommeil (Hansen et al., 2014).

## 2.5 Synthèse des concepts

Les concepts mobilisés dans cette recherche semblent importants pour comprendre le processus du HPA. La compréhension du contexte et de la culture organisationnelle dans lequel une situation de HPA survient permettra potentiellement d'identifier les causes du HPA. Ensuite, lorsqu'un facteur de risque est présent pour qu'une situation de HPA se déclenche, il faut également qu'une dynamique de pouvoir s'installe pour que les employé.es soient en mesure de créer un débalancement de pouvoir et surpasser le pouvoir légitime de leur gestionnaire. Finalement, lorsqu'un.e gestionnaire est victime de HPA, iel subira nécessairement des conséquences, qu'elles soient d'ordre psychologique ou physique.

## 2.6 Questions de recherches

Comme nous sommes dans une démarche de recherche exploratoire, aucune hypothèse n'a été posée. C'est plutôt quatre questions qui ont orienté la recherche.

Pour comprendre un phénomène peu connu, il semble primordial de commencer à la source et de s'interroger sur les antécédents de celui-ci. En ayant une meilleure idée de ce qui favorise l'émergence du HPA, il est ensuite possible d'explorer des pistes de solutions à la source pour prévenir l'apparition de cette forme de HP en organisation.

*Q1. Comment le contexte organisationnel favorise l'émergence du HPA ?*

*Q2. Comment la culture organisationnelle s'inscrit-elle dans le phénomène du HPA?*

En considérant que le HP implique nécessairement un débalancement de pouvoir entre le ou la harceur.se et la victime et que celui-ci est favorable au gestionnaire au départ, la dynamique de pouvoir est des plus intrigantes en cas de HPA.

*Q3. Comment la ou le.s subordonné.es crée.nt t-iels un débalancement de pouvoir ?*

Cette recherche se fera à l'aide d'études de cas. Pour ce faire nous avons rencontré des individus ayant vécu du HPA et leur avons demandé de partager leur récit. Nous ne pourrons donc pas faire fi des conséquences du HPA pour la victime.

*Q4. Comment le HPA est-il vécu par les gestionnaires ciblé.es ?*

## 2.7 Thèse de Branch sur le harcèlement psychologique ascendant<sup>1</sup>

En 2006, Sara Branch publiait sa thèse doctorale portant sur le HPA en Australie (Branch, 2006). Elle est l'une des rares personnes à s'être penché sur ce sujet et, à notre connaissance, celle ayant le plus fait avancer les connaissances sur le HPA. Pour sa recherche, Branch a opté pour une méthodologie mixte, débutant par une exploration du sujet à travers des entrevues avec des gestionnaires victimes, des témoins de HPA et des gestionnaires pouvant témoigner des environnements de travail dans lesquels iels naviguent. Après cette première collecte de données,

---

<sup>1</sup> L'information de cette section provient entièrement de la thèse doctorale de Sara Branch : Branch, S. (2006). *Upwards bullying : An exploratory study of power, dependency and the work environment for Australian managers* [Thèse doctorat]. Griffith Business School, Griffith University.

Branch a poursuivi avec un questionnaire afin d'atteindre plus de participant.es. Au total, vingt-quatre (24) personnes ont été rencontrées et cent-trente-huit (138) personnes ont rempli le questionnaire.

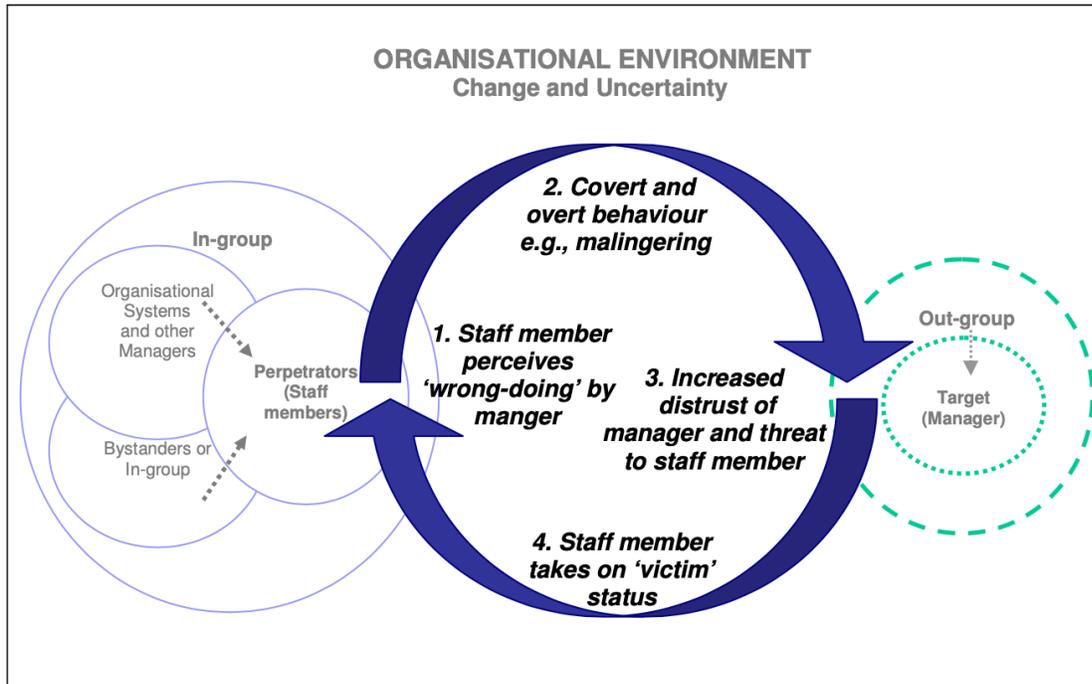
### 2.7.1 Pouvoir, dépendance et identité sociale

Branch aborde le processus de HPA à travers les concepts suivants : pouvoir, dépendance et identité sociale. Selon la théorie de l'identité sociale, les individus catégorisent les gens, incluant eux-mêmes, selon leurs ressemblances et différences. Cette catégorisation nous permet ensuite de nous identifier à un groupe de gens qui nous ressemble et regrouper les gens différents dans un groupe séparé du nôtre. Nous allons ensuite nous comparer aux autres, ce qui nous permettra d'augmenter notre estime de soi. Nous avons donc tendance à préférer les gens de notre groupe, aux dépens des autres. Pour représenter les catégories de personnes, nous créons des prototypes qui sont en fait des stéréotypes de ce à quoi devrait ressembler ou comment devrait se comporter une personne d'un certain groupe. Une fois ce prototype en tête, nous aurons tendance à penser et à nous comporter de manière à correspondre à ce stéréotype. Nous ne sommes donc plus des individus, mais plutôt la représentation du « membre type » de notre groupe ce qui entraîne un processus de dépersonnalisation. La création de prototypes diminue l'incertitude en donnant un guide de conduite et de croyances. Ainsi, en période d'incertitude, nous aurions tendance à chercher le support de notre groupe pour nous rassurer et nous pourrions nous en prendre aux membres d'un groupe externe s'ils sont perçus comme une menace pour notre groupe. En déshumanisant les individus dans un groupe via la création de prototypes, il peut être facile d'avoir des comportements inappropriés à l'endroit d'un prototype menaçant.

En période de changement organisationnel, les employé.es pourraient se soutenir en tant que groupe et s'en prendre à leur gestionnaire qui appartient à un autre groupe vu comme une menace à la stabilité, ce qui donnerait lieu à une situation de HPA. Un cercle vicieux est alors enclenché puisqu'en harcelant leur gestionnaire qui était perçu.e comme une menace, les employé.es craindront les conséquences qui pourraient en découler et verront d'autant plus un danger en leur supérieur.e.

Pour expliquer comment des employé.es pourraient en venir à harceler un.e gestionnaire, Branch explore la dynamique de pouvoir du HPA. Pour commencer, celle-ci s'inscrit dans la relation d'interdépendance entre gestionnaire et employé.e. Comme les gestionnaires dépendent de leurs subordonné.es pour effectuer le travail et atteindre les objectifs organisationnels, les employé.es détiennent un levier de pouvoir. C'est ensuite avec les sources de pouvoir de French et Raven (1959) que Branch présente comment un débalancement de pouvoir pourrait se créer dans une situation de HPA. Tout d'abord, les subordonné.es s'en prendraient à leur supérieur.e hiérarchique s'ils ne reconnaissent pas son pouvoir légitime, c'est-à-dire le pouvoir associé à sa position hiérarchique. Comme le pouvoir légitime est tributaire de la perception d'autrui, le ou la gestionnaire se retrouve en posture de vulnérabilité si cette source de pouvoir ne lui est pas reconnue. Cette gestionnaire est alors à risque de subir du HPA. Pour harceler leur gestionnaire, les employé.es pourraient utiliser leur pouvoir de coercition en diminuant leur productivité ou en répandant des rumeurs à son endroit. Les employé.es peuvent aussi accentuer la dépendance du ou de la gestionnaire en utilisant leur pouvoir informationnel et/ou leur pouvoir d'expertise. Si un.e employé.e détient de l'information ou une expertise dont le gestionnaire a besoin, iel a alors beaucoup plus de pouvoir. Par exemple, un.e employé.e pourrait décider de limiter ou déformer l'information qu'iel donne ou encore utiliser sa connaissance des vulnérabilités de son ou sa gestionnaire contre ce.tte dernier.ère. L'employé.e pourrait aussi avoir une excellente maîtrise des règles organisationnelles et du système en place et s'en servir pour faire du HPA.

Figure 2.1 : Processus du harcèlement psychologique ascendant (Branch, 2006, p.266)



Note : Reproduction identique de la thèse de Branch

## 2.7.2 Les causes du harcèlement psychologique ascendant

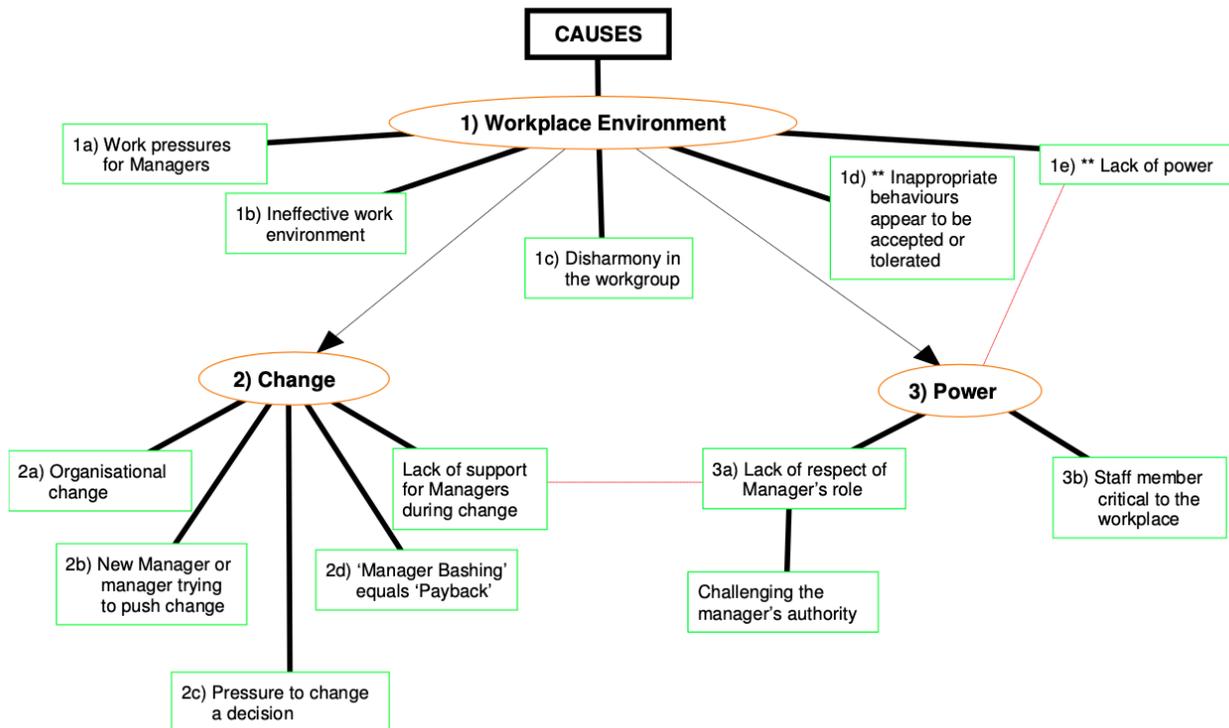
Dans sa recherche, Branch identifie diverses causes de HPA qu'elle regroupe en trois (3) catégories : l'environnement de travail, le changement et le pouvoir. L'environnement de travail inclut la pression vécue par les gestionnaires en raison d'une forte charge de travail pour eux ou elles et l'équipe de travail, et un environnement de travail inefficace où des conflits restent non résolus, menant donc à un manque d'harmonie dans le groupe de travail où les problèmes ne sont pas traités de manière constructive. L'environnement de travail comprend également les environnements acceptant ou tolérant les comportements inappropriés au travail et le manque de pouvoir ou de ressources détenu par le ou la gestionnaire pour aborder les comportements inappropriés. Les répondant.es au questionnaire, pour leur part, identifient les environnements où il y a un manque de confiance et une culture de harcèlement et d'agression comme étant propices au HPA. Il est intéressant de noter que les répondant.es ayant subi du HPA ont tendance à identifier l'environnement de travail comme cause du HPA, alors que les autres répondant.es n'ayant pas vécu de HPA perçoivent les caractéristiques individuelles du ou de la gestionnaire comme étant la source du HPA. Selon Branch, cette différence pourrait s'expliquer par une erreur fondamentale d'attribution faisant en sorte que le ou la gestionnaire victime de HPA est vu comme étant incapable

de gérer la situation. Cette problématique ferait en sorte qu'il est difficile pour les personnes n'ayant pas vécu de HPA de voir la situation comme elle est réellement, accentuant la stigmatisation de la victime. Les résultats au questionnaire permettent aussi d'identifier le manque de formation, de politiques et de procédures claires sur le HP comme facteur favorisant le HPA.

La seconde catégorie de Branch, le changement, serait le principal facteur de risque du HPA, ce qui est assez représentatif de la littérature sur le HP. Cette catégorie comprend les changements organisationnels, mais aussi l'arrivée d'un.e nouveau ou nouvelle gestionnaire ou un.e gestionnaire qui encourage le changement. Il semblerait que les employé.es réagissent au changement qui leur cause de la peur et crée de l'incertitude. Selon Branch, les employé.es feraient aussi de la pression à leur gestionnaire pour qu'il change une décision qui ne leur convient pas et pourraient même vouloir se venger d'une telle décision. Plusieurs participant.es à l'étude ont également mentionné le manque de support pour le ou la gestionnaire durant une période de changement.

Finalement, dans la catégorie du pouvoir, Branch identifie le manque de respect du rôle du ou de la gestionnaire comme cause du HPA. Les résultats de l'étude ne permettent toutefois pas d'établir si c'est le rôle du ou de la gestionnaire qui n'est pas respecté ou l'individu lui-même. Le HPA peut aussi avoir lieu parce que l'employé.e est critique à l'organisation de par son savoir, ses compétences ou son expertise qui sont difficiles à remplacer. Le ou la gestionnaire est donc dépendant.e de cet.te employé.e, ce qui peut le ou la faire hésiter à adresser les comportements inappropriés dès le début.

Figure 2.2 : Causes du harcèlement psychologique ascendant (Branch, 2006, p.129)



Note : Reproduction identique de la thèse de Branch

### 2.7.3 Comportements du harcèlement psychologique ascendant

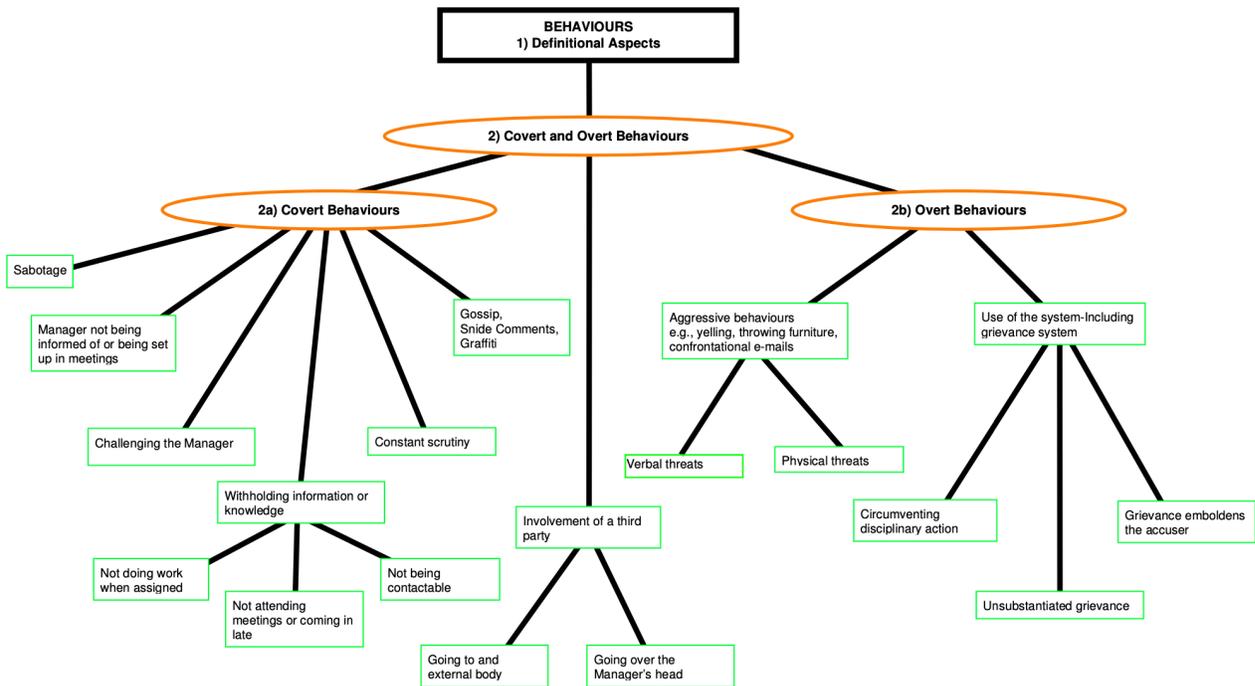
Selon Branch, les comportements de HPA se divisent en deux (2) types de comportements : dissimulés et ouverts. Les comportements dissimulés sont les comportements plus discrets, donc plus difficiles à cerner, alors que les comportements ouverts sont plus flagrants. L'auteur mentionne que la plupart des cas de HPA commenceraient avec des comportements dissimulés et escaladeraient vers des comportements ouverts.

L'un des comportements dissimulés le plus fréquent est la rétention d'information, de connaissances, ou d'expertise, ce qui rend le travail du ou de la gestionnaire plus difficile. Certains participants relatent ne pas avoir été informés d'une réunion ou avoir été piégés dans une rencontre. Un autre comportement dissimulé identifié dans l'étude est le sabotage du travail, en n'effectuant pas le travail requis ou en négligeant volontairement la qualité du travail accompli. Des participants mentionnent aussi être constamment défiés ou observés dans

l'accomplissement de leur travail. Rumeurs, commentaires sournois et graffitis sont d'autres exemples de comportements dissimulés abordés dans l'étude.

Les comportements ouverts identifiés par les deux tiers (2/3) des participant.es sont des cris, des fournitures de bureau lancées, un.e employé.e adoptant une posture physique pour intimider, des courriels ou appels de confrontation, de l'intimidation et des menaces verbales ou physiques. L'utilisation abusive du système de plaintes ou de griefs à l'endroit du ou de la gestionnaire semble être un comportement ouvert fréquemment utilisé qui atteint particulièrement les gestionnaires victimes de HPA. Dans le même ordre d'idée, les employé.es impliqueraient une tierce partie, comme la direction ou le syndicat, pour les appuyer dans le processus de HPA bien que cette tierce partie n'ait généralement pas l'intention de contribuer au harcèlement, mais ait plutôt le désir d'aider la situation.

Figure 2.3 : Comportements de harcèlement psychologique ascendant (Branch, 2006, p.139)



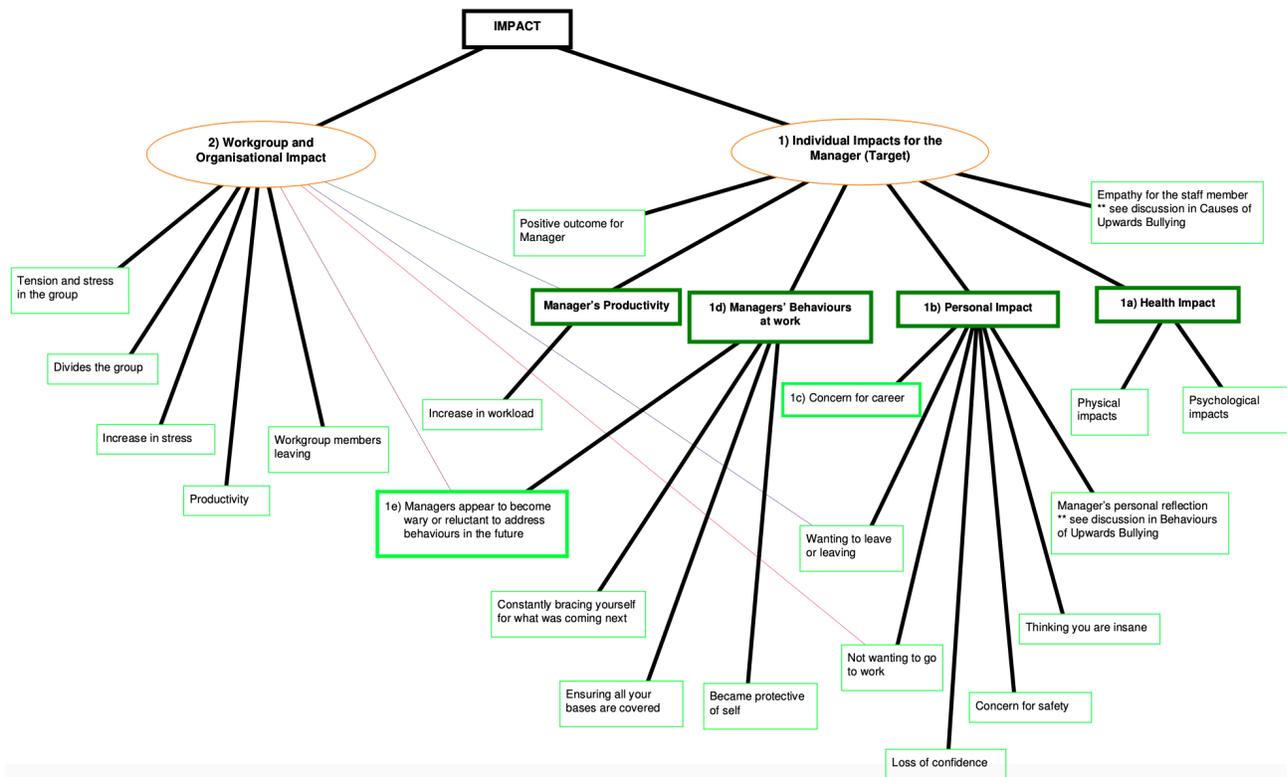
Note : Reproduction identique de la thèse de Branch

#### 2.7.4 Impacts du harcèlement psychologique ascendant

Les gestionnaires victimes de HPA rapportent que la situation vécue a causé certains problèmes de santé similaires à ceux mentionnés dans la littérature sur le HP, comme de l'eczéma, l'augmentation de consommation d'alcool ou de tabac, des migraines, des troubles de sommeil, de l'anxiété, de la dépression et des idées suicidaires. Les victimes de HPA disent aussi avoir perdu confiance en elles à la suite des événements et avoir été inquiètes pour leur carrière. Branch mentionne d'ailleurs que plusieurs gestionnaires quittent l'organisation avant qu'il ne soit trop tard, pour limiter l'impact négatif possible sur leur carrière. Les gestionnaires mentionnent aussi être devenu.es plus prudent.es au travail pour ne pas faire de faux pas, ce qui les rend également plus réticent.es à intervenir auprès d'un.e employé.e pour adresser une situation. Ceci pourrait possiblement être causé par les comportements de surveillance constante des employé.es, par le fait de se faire défier pour les décisions prises ou par l'utilisation abusive des systèmes de plaintes ou griefs. Étonnamment, certaines victimes de HPA disent voir cette situation comme une opportunité d'apprentissage et en retirent donc un peu de positif.

L'impact du HPA se fait également sentir sur l'équipe de travail et l'organisation par la perte de productivité et l'augmentation des tensions entre les employé.es, entraînant le départ de certain.es. En voyant que les comportements inappropriés de leur.s collègue.s ne sont pas punis, les autres employé.e.s pourraient en déduire que ce genre d'attitude au travail est acceptable et commencer à agir de la sorte à leur tour. Il est aussi possible de constater un déséquilibre dans la charge de travail, soit parce que la productivité des collègues diminue en raison du HPA et donc les autres doivent compenser, soit parce que le ou la gestionnaire n'ose plus aller demander aux harceleur.ses de faire certaines tâches par peur de devoir les affronter. Dans le dernier scénario, le ou la gestionnaire en demande plus aux employé.es qui sont ses allié.es et envers qui iel a encore confiance. De plus, les victimes de HPA sont moins satisfaites au travail, s'identifient moins à l'organisation et ont une plus grande intention de quitter.

Figure 2.4 : Impacts du harcèlement psychologique ascendant (Branch, 2006, p.148)



Note : Reproduction identique de la thèse de Branch

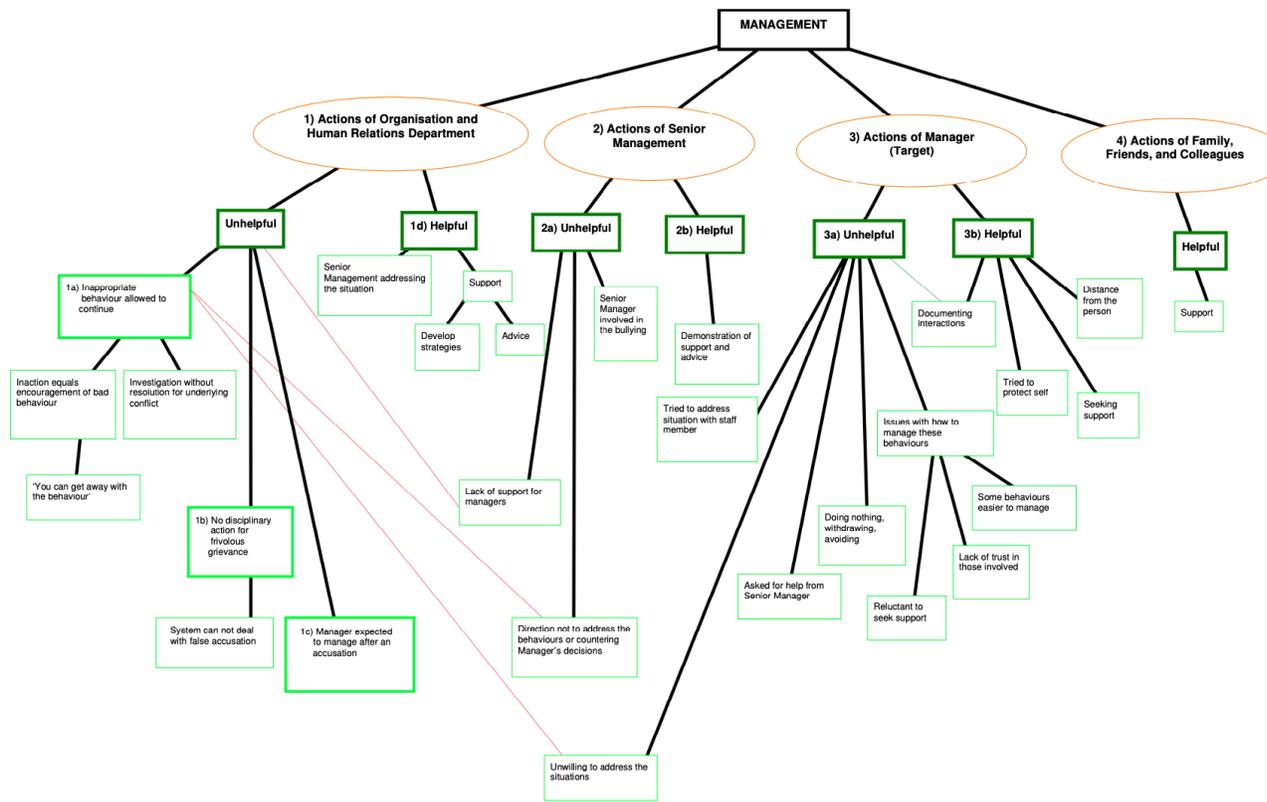
### 2.7.5 La gestion du harcèlement psychologique ascendant

Branch a questionné les participant.es de son étude sur ce qui a été fait par l'organisation, le département des ressources humaines, la victime, la famille, les ami.es et les collègues pour aborder la situation de HPA. L'autrice a également catégorisé les actions selon leur succès.

Du côté de l'organisation et des ressources humaines, le fait de ne pas agir rapidement en cas de comportements inappropriés, qu'il n'y ait pas de conséquences pour une plainte ou un grief non fondé.e ou qu'il soit attendu de la victime qu'elle continue de gérer l'employé.e après qu'il ait déposé des accusations contre elle nuisent à la résolution de la problématique. En contrepartie, lorsque la direction ou les ressources humaines ne tolèrent pas les comportements inappropriés de l'employé.e ou lorsque du support est offert à la victime, le tout se révèle être aidant pour résoudre la situation de HPA. Alors qu'il est parfois attendu des gestionnaires victimes de HPA qu'ils résolvent la situation directement avec l'employé.e, cette approche n'est pas aidante selon les

participant.es à l'étude. Toutefois, éviter la situation et ne pas intervenir n'est pas bénéfique non plus. Les gestionnaires ayant vécu du HPA identifient la documentation des événements et la prudence comme des actions concrètes les ayant aidés dans ce genre de situation. Plus spécifiquement, prendre des notes précisant les comportements des employé.es ou détaillant le déroulement des rencontres et s'assurer d'avoir des témoins semblait bien fonctionner. Or, la documentation de la situation a parfois été vue d'un mauvais œil par les ressources humaines ou un enquêteur indépendant et le ou la gestionnaire se retrouvait dans une posture de justification pour démontrer qu'il ne s'agit pas d'abus de sa part mais bien d'un moyen de défense contre des comportements de HP. Finalement, ce qui aurait été le plus aidant selon les victimes de HPA est le fait d'avoir du support de la part de la famille, des ami.es et des collègues.

Figure 2.5 : La gestion du harcèlement psychologique ascendant (Branch, 2006, p.155)



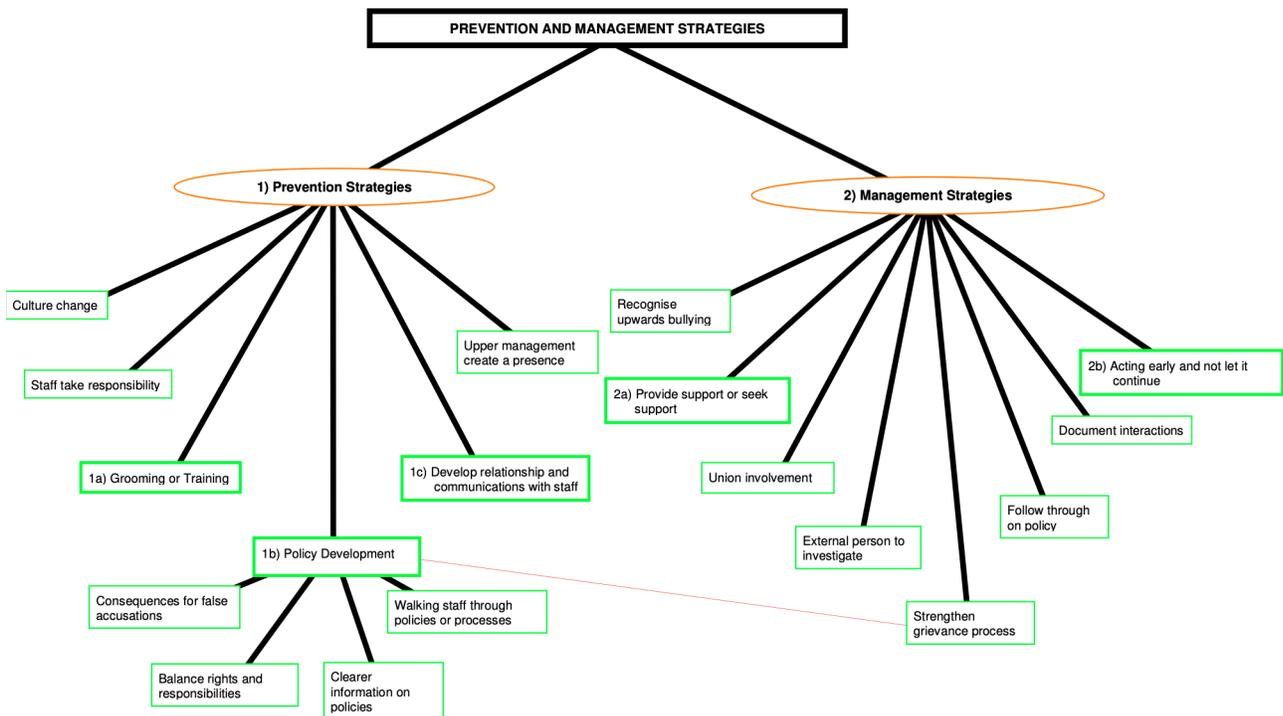
Note : Reproduction identique de la thèse de Branch

### 2.7.6 Stratégies de prévention et de gestion du harcèlement psychologique ascendant

Selon Branch, le plus important serait pour la direction et le département des ressources humaines de reconnaître la situation de HPA vécue par le ou la gestionnaire pour pouvoir offrir leur support et faire cesser les agissements. Pour que ce support porte fruit, l'organisation doit agir rapidement, amener des solutions concrètes, assister la victime dans la gestion de la situation et surtout lui faire sentir qu'elle peut venir chercher du support sans peur d'être jugée. Un système de support confidentiel pourrait entre autres être offert pour pallier au fait que les gestionnaires sont réticents à partager qu'ils vivent du HPA.

De plus, le système en place pour régler une situation de HP au travail devrait être révisé et adapté aux situations de HPA. De la formation devrait aussi être offerte tant pour outiller les gestionnaires à affronter ce genre de situation que pour outiller les employé.es à reconnaître et identifier une situation de harcèlement, ce qui pourrait réduire les accusations de tels agissements contre leur supérieur.e au moindre mécontentement. Il serait également bénéfique de développer les habiletés communicationnelles et d'intelligence émotionnelle dans les équipes, et de favoriser la collaboration entre les divers groupes de travail pour permettre une compréhension des réalités d'autrui et ainsi diminuer les rivalités.

Figure 2.6 : Stratégie de prévention et de gestion du harcèlement psychologique ascendant (Branch, 2006, p.164)



Note : Reproduction identique de la thèse de Branch

### 2.7.7 Résumé et contributions de Branch

La thèse de Branch contribue grandement à la compréhension du phénomène de HPA et permet d’observer les particularités de cette forme de HP.

Les causes, les conséquences et les comportements de harcèlement sont somme toute similaires à ce qui peut être observé dans la littérature sur les autres formes de HP. Branch identifie notamment le changement et l’environnement de travail comme causes du HPA. L’une des causes identifiées est toutefois propre au HPA, soit le manque de reconnaissance de l’autorité du ou de la gestionnaire. De plus, Branch fait appel à la théorie d’identité sociale pour expliquer les raisons des employé.es de s’en prendre à un.e supérieur.e hiérarchique. Selon Branch, les employé.es s’identifient à un certain groupe d’appartenance et iels agiront en fonction des comportements attendus pour un.e « membre type » de ce groupe. En période d’incertitude, par exemple lors de changements organisationnels, cette identité sociale sera accentuée et les membres du groupe pourraient décider de s’en prendre aux personnes externes à leur groupe qu’iels perçoivent comme une menace. Ainsi,

si le ou la gestionnaire est considéré.e comme faisant partie d'un groupe externe menaçant, les employé.es pourraient adopter des comportements de HPA envers lui ou elle.

Branch fait aussi mention de conséquences physiques et psychologiques chez les victimes de HPA et de conséquences organisationnelles, tel une perte de productivité au sein des équipes de travail. Finalement, l'une des contributions les plus saillantes de Branch est l'identification du manque de compréhension du phénomène du HPA, par conséquent du manque de soutien de la gestion, ayant rapidement un impact sur la dynamique de pouvoir et nuisant à la résolution de la situation. De plus, Branch mentionne que le système et les moyens en place pour traiter les situations de HP ne sont pas adaptés au HPA. Les systèmes de plaintes et de griefs sont généralement conçus pour protéger les subordonné.es et, mal utilisés, ils peuvent nuire au ou à la supérieur.e.

### CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE

Comme le HPA au travail est un sujet encore peu abordé dans la littérature scientifique, cette recherche se positionne dans une démarche inductive. Le but est de faire émerger des connaissances sur le sujet à l'aide de cas réels provenant de diverses organisations québécoises. Le devis de recherche est donc exploratoire. Il s'agit d'une recherche qualitative utilisant l'analyse de cas pour permettre de mieux comprendre le phénomène du HPA à travers les témoignages des participant.es.

La collecte de données est faite transversalement, avec une entrevue semi-dirigée d'une durée allant d'une heure et demie (1,5) à trois (3) heures, selon le ou la participant.e. L'unité d'analyse dans cette collecte de données est individuelle. Seule la version des victimes est considérée dans cette étude, puisque l'échantillon était constitué uniquement de gestionnaires estimant avoir été victimes de HPA qui racontaient leur propre récit.

L'entrevue semi-dirigée a été choisie comme méthode de collecte de données puisqu'elle permet de comprendre et d'approfondir les opinions, attitudes, expériences et comportements (Rowley, 2012). De plus, cette méthode s'allie aisément à la démarche inductive exploratoire. En raison de la situation pandémique occasionnée par la COVID-19, les entrevues se sont faites via la plateforme de visioconférence Zoom. Cette approche permettait de protéger notre santé et celle des participant.es, en évitant les risques de transmission du virus.

Pour commencer, les participant.es potentiel.les ont été sélectionné.es par bouche-à-oreille. En discutant du projet de recherche dans notre entourage personnel et professionnel, il a été mentionné de gestionnaires potentiellement victimes de HPA. Les personnes contacts de notre entourage ont, en premier lieu, communiqué avec les participant.es potentiel.les pour sonder leur intérêt à participer à l'étude. S'ils démontraient un intérêt, nous entrions ensuite en contact avec iels par courriel afin de planifier une première rencontre téléphonique, au moment de leur convenance. Cet appel permettait de leur expliquer davantage l'objectif de la recherche et l'implication que cela aurait pour iels (voir annexe II). S'ils désiraient toujours participer à l'étude après cette conversation, un deuxième rendez-vous était planifié pour effectuer l'entrevue semi-dirigée. Un

courriel leur était alors envoyé avec le formulaire de consentement (voir annexe III) et le lien à suivre pour participer à la rencontre Zoom.

Cette méthode d'échantillonnage ne permet pas un anonymat complet des participant.es, puisqu'ils doivent être rencontré.es. Leur nom ainsi que l'organisation pour laquelle ils travaillent ou travaillaient au moment des événements ne seront toutefois pas divulgués dans l'étude. Seules la chercheuse et la directrice de recherche ont accès à cette information, afin de préserver la confidentialité.

L'échantillon est composé de trois (3) histoires de cas de gestionnaires ayant la perception d'avoir été ou d'être victime de HPA. La définition de HPA suivante a été donnée aux participant.es potentiel.les lors du premier contact téléphonique : situation où un.e supérieur.e hiérarchique se fait harceler par un.e ou plusieurs subordonné.es (Branch et al., 2006). Nous demandions ensuite s'ils avaient vécu ou vivaient actuellement une telle situation au travail. Nous n'avons toutefois pas spécifié comment le HP se définit. Les participant.es étaient plutôt invités à raconter leur histoire sans tenir compte d'une définition de HP. Nous pouvions ensuite déterminer si les événements racontés correspondaient à une situation de HPA. Bien que ce soit la définition de la Loi sur les normes du travail ou celle du Code du travail pour les organisations de juridiction fédérales qui soit utilisée dans les politiques organisationnelles québécoises, c'est la définition de Marie-France Hirigoyen qui est privilégiée dans ce mémoire : « toute conduite abusive (geste, parole, comportement, attitude...) qui porte atteinte par sa répétition ou sa systématisation, à la dignité ou à l'intégrité psychique ou physique d'un salarié, mettant en péril son emploi, ou dégradant le climat de travail. » (Hirigoyen, 2014, p.11)

Cette définition du HP est particulièrement intéressante par sa mention de la potentielle systématisation du phénomène de HP. Les dynamiques de pouvoir sont importantes pour comprendre une situation de HP, mais il semble d'autant plus important d'analyser celles-ci dans une situation de HPA. Pour que des subordonné.es puissent renverser la balance de pouvoir à leur avantage, il est possible de croire que cette dynamique de pouvoir s'inscrit dans un système laissant place à un tel débalancement des pouvoirs, et ce, malgré la hiérarchie.

Tel que mentionné précédemment, les participant.es proviennent de diverses organisations, il sera ainsi possible d'illustrer le phénomène du HPA d'après des contextes variés et cela nous permettra de mieux identifier diverses caractéristiques organisationnelles susceptibles d'être à la source du HPA.

L'entrevue débute avec une mise en contexte quant au cheminement professionnel du ou de la participant.e, permettant ainsi de créer un premier lien avec les participant.es et de les mettre en confiance. L'entrevue se dirige ensuite vers la discussion sur la situation de harcèlement vécue, qui est plus sensible à aborder (Savoie-Zajc, 2000). Le guide d'entrevue a été construit en fonction du cadre conceptuel et théorique pour aborder, notamment, le contexte et la culture organisationnelle, la dynamique de pouvoir et les conséquences individuelles du HPA (voir annexe IV). Évidemment, d'autres concepts émergents peuvent être abordés en fonction de la situation vécue par le ou la participant.e.

La collecte de données s'est effectuée entre janvier et mai 2021. Les verbatims ont été rédigés les jours suivants chacune des entrevues, en se référant aux enregistrements, pour assurer l'exactitude de la transcription. Comme l'enregistrement des entrevues s'est effectué directement sur la plateforme de visioconférence Zoom, le langage non verbal des participant.es a aussi pu être transcrit dans les verbatims pour affiner l'analyse. Les verbatims, totalisant cent-quinze (115) pages, ont ensuite été importés dans le logiciel NVivo 12 pour en faire la codification. Nous avons fait émerger les codes à travers les verbatims d'entrevues en utilisant le guide d'entrevue (voir annexe IV) comme référence pour identifier les concepts théoriques clés abordés. Nous avons également identifié des concepts émergents qui n'avaient pas nécessairement été identifiés préalablement dans le cadre conceptuel et théorique. Les codes ont été révisés et modifiés à quelques reprises, jusqu'à l'obtention d'un arbre conceptuel jugé optimal pour l'analyse des données.

Afin de respecter l'anonymat des participant.es à cette étude, des noms fictifs sont utilisés dans la rédaction de ce mémoire. Certains éléments contextuels sont également omis pour éviter l'identification des participant.es et/ou de l'organisation où la situation de HPA a eu lieu.

## CHAPITRE 4 : RÉSULTATS

La présente section abordera les résultats de l'analyse des verbatims d'entrevues avec les participant.es. Dans un premier temps, les participant.es vous seront présenté.es. Les résultats seront ensuite analysés globalement pour terminer avec les trois (3) cas à l'étude.

Les résultats seront analysés en fonction du cadre conceptuel et théorique, et une section supplémentaire sera dédiée aux données émergentes qui n'avaient pas été identifiées dans le cadre conceptuel et théorique, à priori.

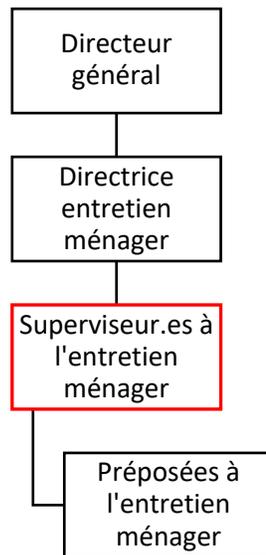
### 4.1 Présentation des participant.es

Les trois (3) cas étudiés sont ceux de Rémi, superviseur à l'entretien ménager dans un hôtel de luxe, Patrice, directeur d'un service d'urgence, et Nathalie, directrice au sein d'une organisation gouvernementale.

#### 4.1.1 Rémi – Milieu hôtelier

En 2004, Rémi obtient son diplôme d'études collégiales en gestion hôtelière. Il commence immédiatement un nouvel emploi comme superviseur de l'entretien ménager dans un luxueux hôtel. Il y travaille pendant sept (7) mois avant de quitter son poste pour voyager. À son retour de voyage, en janvier 2005, il débute un nouvel emploi où il occupe toujours la fonction de superviseur de l'entretien ménager. Avec sa première expérience dans un poste similaire, qui fut somme toute positive, il n'est pas inquiet de pouvoir accomplir le travail adéquatement.

Figure 4.1 : Organigramme de l'entretien ménager (équipe de Rémi)



En tant que superviseur de l'entretien ménager, il relève de la directrice de l'entretien ménager, qui relève à son tour du directeur général de l'hôtel. Avec les autres superviseur.es de l'entretien ménager, Rémi supervise le travail d'environ quarante-cinq (45) préposées<sup>2</sup> aux chambres. L'ensemble des employé.es de premier niveau de l'hôtel est syndiqué, ce qui signifie que Rémi, en tant que superviseur, n'est pas syndiqué, mais son équipe l'est. Lorsque Rémi arrive en poste, le processus de négociation pour le renouvellement de la convention collective commence. Aucun moyen de pression n'est entamé à ce moment, mais Rémi sent les gestionnaires sur le qui-vive, car ces dernières ne veulent pas envenimer la négociation qui devrait officiellement débiter à l'été 2005.

Rémi ne décrirait pas le travail des préposées aux chambres comme un travail particulièrement stressant, puisque celui-ci est assez routinier et que les préposées peuvent organiser leur journée de travail en fonction des chambres qui leur sont assignées le matin. Toutefois, il peut arriver qu'un.e client.e arrive plus tôt que prévu à l'hôtel et désire avoir accès à sa chambre plus rapidement. Ceci met alors de la pression sur les préposées qui doivent rapidement nettoyer la chambre en question. De plus, il peut arriver qu'une journée s'annonçant relativement tranquille soit chamboulée par une

---

<sup>2</sup> Le féminin est utilisé puisque l'équipe était entièrement composée de femmes.

chambre laissée en piteux état par le ou la client.e précédent.e, qui requiert plus de temps pour nettoyer correctement. Bref, il peut y avoir une certaine imprévisibilité pour les préposées à l'entretien ménager dans leur charge de travail quotidienne.

Rémi entretient de bonnes relations avec la majorité des préposées et considère que les interactions se passent bien quand il aborde les préposées individuellement, malgré le fait que, la plupart du temps, Rémi aborde les préposées lorsque le ménage d'une chambre n'a pas été fait correctement. Cependant, certaines préposées ne sont pas heureuses de l'arrivée de Rémi dans l'équipe de l'entretien ménager. Dans leur carrière, elles ont vu passer une trentaine, voire une cinquantaine de superviseur.es. Selon Rémi, il leur est donc difficile de s'attacher à un nouveau ou une nouvelle superviseur.e. Lorsque les préposées sont en groupe, le climat devient plus difficile puisque les membres ayant une attitude négative teintent l'ambiance et s'imposent au groupe par leurs commentaires déplaisants constants et leur forte voix. Les autres préposées, intimidées par leurs collègues au fort caractère, n'osent pas se positionner et défendre Rémi. Elles deviennent donc complices par leur silence.

Rémi qualifie la culture organisationnelle de « vieille culture hôtelière », c'est-à-dire une culture où l'emphase est mise sur le paraître, via la propreté de l'hôtel et la glorification d'un style de vie luxueux. Par exemple, le directeur général de l'hôtel habitait sur place et les préposées aux chambres allaient nettoyer sa suite ou encore, lorsque ce dernier allait manger au restaurant de l'hôtel, il désirait être servi avant les client.es régulier.ères. Selon Rémi, ces habitudes étaient généralisées au sein des postes de gestion, ce qui causait une tension entre les employé.es et la direction. Cette culture du paraître se transposait aussi dans la manière de gérer les conflits, soit en ignorant ceux-ci pour maintenir les apparences. Selon Rémi, le fait que la gestion ne tente pas de régler les comportements inappropriés et que les conditions d'emploi soient protégées par une convention collective a fait en sorte que les préposées ont compris qu'elles avaient du pouvoir et la liberté de se comporter comme elles le désiraient.

La directrice de l'entretien ménager, dont Rémi relevait, était une gestionnaire peu présente. Elle ne sortait pas souvent de son bureau et n'offrait pas beaucoup d'encadrement à son équipe. Elle

s'absentait aussi sur les heures de travail pour aller chez le coiffeur ou pour des soins esthétiques personnels.

Le premier agissement hostile à son endroit dont Rémi se souviendra est une rumeur lancée par l'une des préposées. La première étape pour les préposées lorsqu'elles nettoient une chambre est d'enlever tout ce qui est sale, comme les draps et les serviettes. Ces items sont ensuite déposés dans une chute à linge pour être envoyés à la buanderie. En tant que superviseur, Rémi aidait parfois les préposées avec cette étape. Peu de temps après son arrivée en poste, l'une des préposées rapportait à ses collègues que Rémi avait déposé les oreillers dans la chute à linge plutôt que d'y déposer uniquement les taies d'oreillers. Lorsque Rémi a tenté d'éclaircir la situation avec l'employée en question, celle-ci a refusé de lui parler. Bien que cette situation semble anodine, Rémi considère tout de même que l'objectif de cette préposée était de miner sa crédibilité en faisant croire aux autres subordonnées qu'il ne savait pas qu'il devait enlever les taies d'oreillers pour les envoyer à la buanderie, et donc qu'il était incompetent. Le deuxième incident que Rémi se remémore a été commis par une autre employée, qui allait quitter pour la journée avant d'avoir terminé de nettoyer toutes les chambres qui lui étaient assignées. Lorsque Rémi l'a questionnée sur la raison de son départ et l'état de ses chambres, celle-ci lui a simplement répondu « va chier » et a quitté les lieux. Rémi a donc fait un avis disciplinaire pour lui remettre le lendemain. Pour décrire l'incident dans l'avis disciplinaire, Rémi avait inscrit que l'employée l'avait « envoyé promener ». En recevant son avis disciplinaire le lendemain, l'employée concernée a répondu « je ne t'ai pas envoyé promener, je t'ai envoyé chier. Corrige et annote ». Elle a accepté de signer l'avis disciplinaire seulement après que la modification a eu été faite par Rémi. Ce dernier décrit avoir été déstabilisé, voire choqué, par ce manque de respect de l'autorité. Le troisième incident rapporté par Rémi est l'évènement cumulatif qui a mené à son départ de l'organisation. Rémi le décrit comme étant le « clou dans son cercueil ». Un sac cadeau adressé à son nom avait été déposé sur son bureau. Ce sac contenait un jouet sexuel enduit d'excréments, des images de Kamasutra, ainsi qu'une lettre d'amour homosexuelle. À cette époque, Rémi n'affichait pas ouvertement son homosexualité et a été profondément affecté par le geste. D'autant plus que lorsque Rémi a mentionné l'incident à la directrice de l'entretien ménager, celle-ci lui a demandé de garder cela sous silence en raison des négociations collectives qui approchaient. Rémi n'aura donc jamais su qui était l'auteur de cette action. Ces trois (3) évènements sont ceux dont Rémi se rappelle le plus vivement malgré le temps

qui s'est écoulé depuis, mais Rémi décrit une tension constante entre lui et les préposées aux chambres responsables des deux (2) premiers incidents décrits. Rémi se souvient de remarques désobligeantes au quotidien, de refus d'effectuer le travail demandé, de regards méprisants, de se faire diminuer auprès d'autres préposées ou encore de se faire ignorer lorsqu'il prend la parole.

En 2005, la loi sur le HP au travail fait graduellement son apparition dans les organisations québécoises, mais le sujet est encore peu connu. En fait, l'article 81.18 de la Loi sur les normes du travail portant sur le HP est entré en vigueur l'année précédente, soit en juin 2004 (*N-1.1 - Loi sur les normes du travail, Article 81.18, s. d.*). Rémi ne se souvient pas d'une politique ou de mesures précises mises en place pour prévenir ou régler une situation de HP au travail à cette époque.

Il est à noter que, durant l'entrevue, la mémoire de Rémi fait défaut sur quelques détails entourant ce qu'il a vécu seize (16) ans plus tôt. Le fait qu'il se remémore certains agissements après toutes ces années démontre tout de même la gravité des gestes qui ont été posés envers lui.

#### 4.1.2 Patrice – Service d'urgence public

N'étant pas particulièrement doué à l'école et se questionnant encore sur son avenir professionnel, Patrice s'inscrit comme militaire réserviste pour l'Armée canadienne. Depuis sa jeunesse, Patrice s'intéresse aux services d'urgence et, quelques années plus tard, l'opportunité se présente pour qu'il puisse œuvrer dans ce domaine. Il retourne donc à l'école pour devenir premier répondant et fait finalement son entrée dans les services d'urgence de sa municipalité.

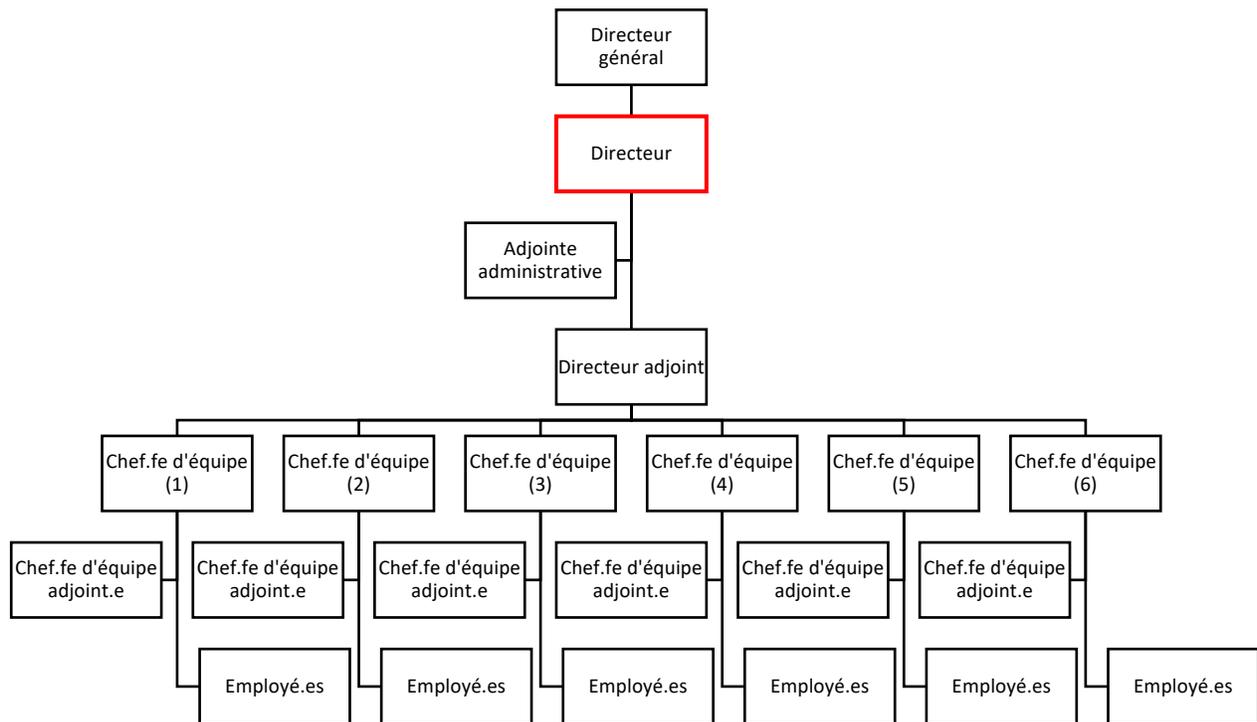
Avec son bagage dans les Forces armées et son goût pour l'adrénaline, Patrice est rapidement apprécié par ses supérieurs. Il progresse donc rapidement et obtient son premier poste de gestion, où il travaille à la restructuration des équipes et à la formation des nouvelles recrues. Après six (6) ans dans ce poste et un succès avec la restructuration, Patrice cherche de nouveaux défis. Il détient alors de bonnes expériences, un diplôme collégial dans son domaine, un certificat universitaire en administration publique et des cours de leadership à l'université. Il intègre donc une nouvelle organisation, qui vit également des restructurations à la suite d'une fusion de plusieurs services d'urgence, et y passera presque douze (12) ans.

Toujours dans l'optique de progresser dans sa carrière, Patrice applique sur un poste de directeur dans un nouveau service d'urgence. Il se qualifie pour le poste, mais se fait plutôt offrir le poste de directeur adjoint, car une autre personne a été nommée au poste de directeur. À son arrivée, il réalise que le directeur n'a pas tous les prérequis pour détenir son poste, alors que Patrice est pleinement qualifié pour l'emploi. Patrice trouve la situation un peu étrange, mais comme c'est une nouvelle organisation, il accepte le poste de directeur adjoint en pensant apprendre en travaillant aux côtés du directeur. Patrice reçoit alors le salaire d'un directeur, mais occupe les fonctions de directeur adjoint. Selon lui, les employé.es avaient exprimé.es leur désir de voir l'autre personne occuper le poste de directeur et la direction leur avait donné ce qu'ils désiraient. Patrice estime qu'il est coutume pour la direction d'agir ainsi.

Dès sa première journée, Patrice se fait demander par un.e employé.e de se positionner par rapport au changement d'horaire. Sans trop saisir la raison de cette question, Patrice comprend que le climat est tendu entre la gestion et les employé.es. D'ailleurs, le directeur en poste lors de l'arrivée de Patrice quitte pour une retraite hâtive après avoir été, selon Patrice, « limogé » par le syndicat. À ce moment, Patrice obtient le poste de directeur et il n'est pas remplacé dans sa position de directeur adjoint, laissant donc ce poste vide.

Patrice gère alors six (6) chef.fes d'équipes, douze (12) chef.fes d'équipes adjoint.es et quarante-six (46) employé.es. Le service d'urgence est entièrement syndiqué, incluant Patrice.

Figure 4.2 : Organigramme du service d'urgence (équipe de Patrice)



À son arrivée en poste, le supérieur de Patrice lui demande d'effectuer une analyse du service. Après quelques mois, Patrice en vient à la conclusion que le directeur ne devrait pas être syndiqué avec ses subordonné.es, que les descriptions de travail des employé.es ne sont pas respectées et que certains comportements non éthiques devraient être corrigés. Par exemple, les chef.fes d'équipes ne réalisent pas certaines tâches qui devraient pourtant être faites selon leur description de travail, il y a du vol de temps ou des dépenses réalisées sans soumission. De plus, les employé.es n'ont pas toutes les qualifications requises pour leur poste et auraient besoin d'une mise à niveau.

En 2019, la gestion demande aux premier.ères répondant.es de suivre plusieurs formations pour améliorer leurs qualifications et remet en question la structure des horaires de travail. Comme les employé.es avaient pour habitude d'obtenir ce qu'ils désirent de la part de leur employeur et qu'ils sont habitués à beaucoup de latitude au travail, ces changements amorcés créent un clivage entre la gestion et les employé.es. Une forte opposition au changement est exprimée par les employé.es qui n'apprécient pas que le statu quo soit chamboulé.

Patrice fait état d'une culture de groupe très vive, où il est possible d'observer une forte solidarité entre les membres de l'équipe, telle une fratrie. Il y a présence de plusieurs employé.es avec une influence négative qui entraînent leurs collègues dans leurs protestations. Une dynamique de « nous contre eux » est bien installée au sein du service d'urgence et toute personne prenant parti pour la gestion sera automatiquement exclue du clan des employé.es, devenant la prochaine proie du groupe. Pour Patrice, il est donc peu surprenant que la direction n'ose pas s'opposer aux employé.es, de peur de devenir leur bouc émissaire.

Au moment de notre entretien, Patrice vivait la situation de HPA depuis trois (3) ans. Peu de temps après notre entrevue, Patrice nous informait qu'il quittait pour un arrêt de travail d'une durée indéterminée. Avant son arrêt de travail, la situation entre Patrice et ses subordonné.es s'était envenimée à un point tel où l'organisation a attitré un.e autre gestionnaire en tant qu'intermédiaire entre Patrice et ses employé.es. Patrice a donc l'impression d'avoir été « mis sur une tablette ».

Les agissements de HPA étaient quotidiens. Les premier.ères répondant.es profèrent des menaces envers Patrice, tout comme iels ont fait avec son prédécesseur. Par exemple, iels avaient menacé de crever les yeux de l'ancien directeur pour qu'il cesse de les observer. Patrice se fait aussi menacer de se faire poursuivre par ses subordonné.es. En fait, dès son arrivée en poste, Patrice reçoit déjà des menaces comme quoi il devra faire ses preuves pour travailler dans l'équipe : « on est prêt à te donner une chance, on est prêt à travailler avec toi, mais on sait que ta femme ne travaille pas et on sait que tu es nouveau et que tu es en probation alors il va falloir que tu fasses tes preuves et que tu travailles avec nous autres ». Toutefois, après seulement trois (3) mois, les subordonné.es avaient déterminé qu'iels ne collaboreraient jamais avec Patrice. Durant une formation sur les évaluations de rendement, les chef.fes d'équipes demandent même à la formatrice comment iels pourraient faire en sorte que leur directeur soit congédié. Les employé.es contestent toutes les décisions prises par Patrice et refusent de suivre ses directives. Patrice reçoit environ deux (2) à quatre (4) plaintes par jour de la part de ses subordonné.es. Il a également reçu trente-deux (32) griefs et seize (16) plaintes de harcèlement contre lui. Il se fait même blâmer pour des décisions de gestion qui ont été prises avant son arrivée en poste. Les employé.es ignorent ses courriels, certains étant ouverts en 2021 alors qu'ils avaient été envoyés en 2018. Les premier.ères répondant.es menacent aussi d'exercer leur droit de refus en vertu de la santé et sécurité au travail

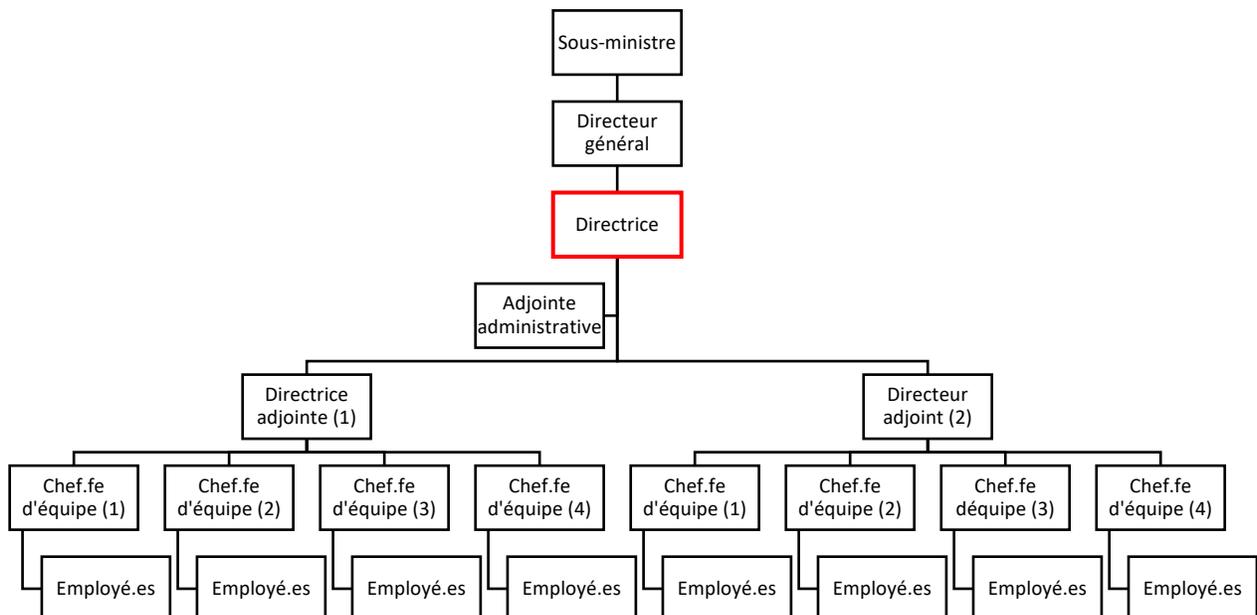
si la direction change leurs horaires de travail. Des rumeurs sont véhiculées à l'endroit de Patrice, comme le fait qu'il aurait contaminé le milieu de travail avec la COVID-19. À ce moment, les employé.es quittaient les lieux quand Patrice arrivait ou portaient un masque en sa présence avant que les masques ne deviennent une mesure de prévention répandue. Patrice reçoit des formulaires d'application pour des emplois au McDonald sous la porte de son bureau et des messages avec des offres de formation en leadership sur LinkedIn. Les employé.es utilisent aussi les réseaux sociaux pour faire des publications critiquant les compétences de leur directeur. Une corde de pendu est laissée sur la poignée de porte de bureau de Patrice et il se fait dégonfler ses pneus de voiture alors qu'elle est dans le stationnement. À un autre moment, un de ses pneus est crevé. Patrice retrouve aussi une porte de décarcération (porte servant pour leurs entraînements) sur sa place de stationnement avec l'inscription « chef temporaire » sur sa pancarte de stationnement. Lors d'une rencontre avec près de quatre cents (400) participant.es, les subordonné.es de Patrice déclarent qu'il est la source du problème au service d'urgence et vont même jusqu'à dire qu'il entretient une relation extra-conjugale avec la secrétaire. À une occasion, les premier.ères répondant.es ont également débranché le système permettant de recevoir les appels d'urgence et ont laissé l'équipement au sol dans la cuisine. Patrice ne sait pas combien de temps le système a été hors fonction. À un autre moment, alors que le système de haut-parleur dans le service d'urgence était brisé, la direction avait demandé aux premier.ères répondant.es de garder des radios portatives avec eux pour être informé des appels d'urgence. Or, cette consigne n'a pas été respectée. Les premier.ères répondant.es ne pouvaient donc pas savoir s'il y avait une urgence sur laquelle ils devaient intervenir. Il est aussi arrivé que les subordonné.es de Patrice ne répondent pas aux appels et laissent d'autres premier.ères répondant.es intervenir alors qu'il était de leur responsabilité de le faire.

Patrice a tenté de faire appel à la haute direction à plusieurs reprises pour résoudre la problématique au sein du service d'urgence, mais il dit ne pas avoir eu de succès, soit en raison d'un manque d'écoute ou en raison de l'emprise du groupe de subordonné.es sur l'organisation, qui est trop forte. Une tolérance de ces agissements et une loi d'omerta se sont installées. Patrice croit que certain.es membres de la haute direction craignent de s'opposer aux employé.es par peur de représailles.

#### 4.1.3 Nathalie – Organisation gouvernementale

Nathalie détient deux (2) diplômes de baccalauréat : l'un en ressources humaines et l'autre en gestion des opérations et de la production. En terminant ses études, elle obtient un emploi dans une organisation gouvernementale et y poursuivra sa carrière pendant plus de vingt (20) ans. Elle y a occupé plusieurs postes de conseillère principale pour ensuite travailler, notamment, à l'élaboration de processus, à l'application de lois et à la formation de conseiller.ères et de directeur.rices. Elle y obtient ensuite son premier poste de direction et change de poste aux deux (2) ans, en moyenne, pour répondre aux besoins organisationnels. Nathalie est fréquemment approchée par la haute direction pour aller dans diverses équipes gérer les changements organisationnels ou autres enjeux. Après plusieurs mandats de la sorte, la directrice d'un autre service décède subitement. Nathalie est sollicitée pour occuper ce poste et l'accepte. Elle relève alors du directeur général, a un directeur et une directrice adjoint.es sous sa supervision. Ces directeur.rices adjoint.es supervisent à leur tour quatre chef.fes d'équipes, qui supervisent directement les employé.es. Une centaine d'employé.es sont alors sous sa responsabilité. Tous les employé.es, incluant les directeur.rices adjoint.es, sont syndiqué.es.

Figure 4.3 : Organigramme de l'organisation gouvernementale (équipe de Nathalie)



Lors de son arrivée en poste, Nathalie se fait informer par le directeur général que l'équipe est sous le choc à la suite du décès de leur directrice et que c'est une équipe qui a de la difficulté à se mobiliser. Elle est également mise au fait qu'il y a des enjeux de performance avec la directrice adjointe et que l'ancienne directrice palliait pour ses difficultés. Elle apprend également que l'autre directeur adjoint, Martin, est très performant et a eu beaucoup de latitude de la part de la direction dans le passé. Il a d'ailleurs occupé le poste de directeur par intérim pendant quatre (4) à six (6) mois avant l'arrivée de Nathalie. L'ancien directeur adjoint, prédécesseur de Martin, avise Nathalie que Martin a parfois des comportements « particuliers » et qu'elle devrait faire attention. Nathalie observe des difficultés dans l'équipe de la directrice adjointe sous-performante et un climat d'omerta dans l'équipe de Martin, c'est-à-dire qu'ils ne parlent pas de ce qui se passe dans leur équipe, murmurent dans les corridors, font très attention à ce qu'ils disent et quittent l'organisation dès qu'une opportunité s'offre ailleurs.

Nathalie avait fait la connaissance de Martin avant d'obtenir le poste de directrice et ce dernier lui avait demandé qu'elle devienne son mentor. Nathalie avait alors accepté que Martin la contacte ponctuellement s'il avait besoin de conseils professionnels. Cette relation de mentorat est devenue régulière et s'est développée en continuité lors de l'arrivée de Nathalie dans le poste de directrice. Martin avait donc une certaine proximité avec Nathalie avant que les agissements de HPA ne commencent. C'est au moment où Nathalie a commencé à s'opposer à Martin et à mettre ses idées et pratiques au défi, soit environ trois (3) mois après son arrivée dans le poste de directrice, que la situation a dégénéré. Martin devient alors agressif et impatient. Il commence aussi à influencer les employé.es pour qu'ils s'opposent à Nathalie. Cette dernière n'a plus accès à toute l'information dont elle a besoin pour effectuer son travail ou reçoit de l'information erronée. Elle se présente donc en réunion avec de mauvaises données. Certain.es employé.es non impliqué.es dans la situation de HPA font remarquer à Nathalie qu'elle n'a pas reçu la bonne information. En plus de manipuler les subordonné.es pour qu'ils s'opposent à Nathalie, Martin remet en doute les compétences de Nathalie auprès de la haute direction. La collaboration avec les subordonné.es et la haute direction devient donc de plus en plus difficile pour Nathalie. Le climat se détériore rapidement au travail et Nathalie se remet en question. Elle croit qu'elle est responsable de la situation. Les agissements de HPA sont majoritairement dissimulés, ce qui fait en sorte que Nathalie prend un certain temps avant de réaliser ce qui se passe à son insu. À une occasion, Martin

hausse le ton, insulte Nathalie en criant et quitte les lieux en poussant les bureaux sur son passage. Les autres employé.es dans les bureaux environnants ont pu entendre l'altercation. À compter de cette journée, Nathalie décrit son quotidien au travail comme un enfer. Elle se dit dans une spirale où rien ne va plus. Elle a la perception de toujours prendre les mauvaises décisions, la moitié des employé.es ne lui adressent plus la parole, les gens chuchotent dans les corridors lorsque Nathalie est là et s'opposent à elle en réunion. Les employé.es n'effectuent plus leur travail et ignorent Nathalie qui tente de les ramener à leurs tâches. Nathalie essaie d'obtenir l'aide de la haute direction en vain. Martin dépose aussi un grief contre Nathalie, qui doit gérer cette situation et se défendre seule. De façon sournoise, Martin avait réussi à rassembler les gens de son côté. Nathalie s'est donc retrouvée isolée et considère, à ce jour, que son image a été ternie auprès des membres de cette organisation. C'est après deux (2) ans passés dans cette organisation que Nathalie décide de quitter. Elle aura subi du HPA pratiquement les deux (2) années complètes où elle a occupé cette fonction.

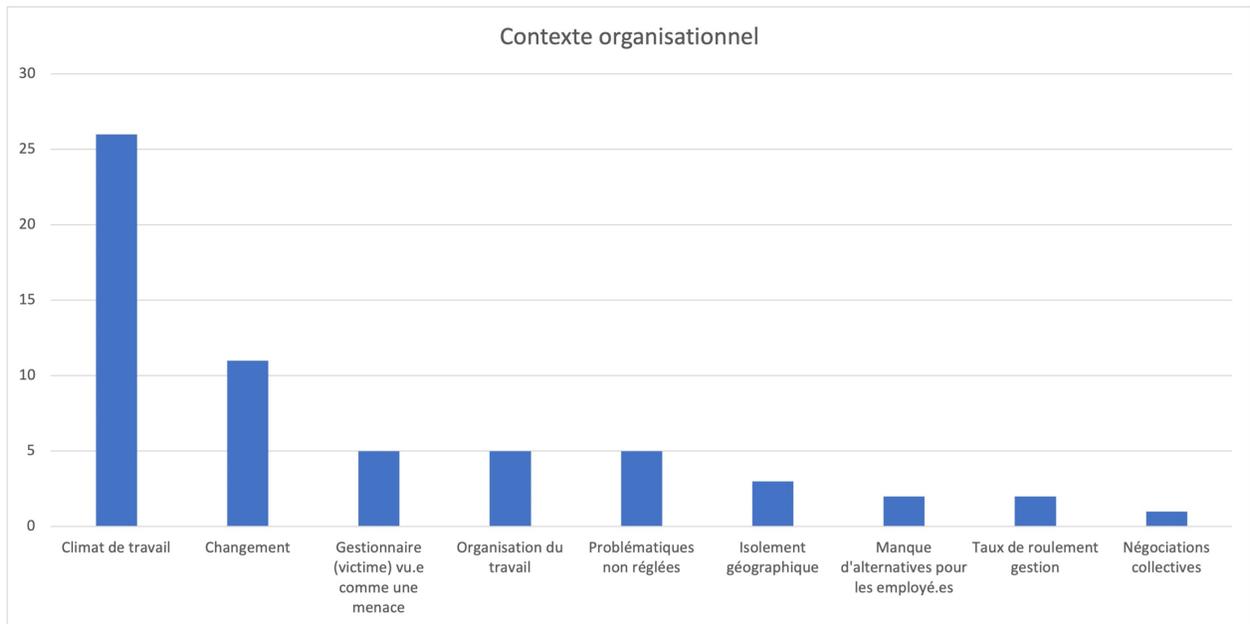
Dans les trois (3) cas présentés, nous pouvons constater que les participant.es ont vécu le HPA dans des milieux organisationnels différents et en détenant des postes de gestion à des niveaux hiérarchiques variés. Les participant.es se trouvaient également à des moments différents dans leur cheminement professionnel, cumulant plus ou moins d'années d'expérience en gestion avant de vivre du harcèlement de la part de subordonné.es. Le phénomène de HPA sera donc analysé à travers ces trois (3) cas, en présentant les similitudes et variantes qui émergent de la collecte de données. Les résultats globaux seront d'abord présentés pour ensuite approfondir l'analyse un cas à la fois.

## 4.2 Analyse des résultats globaux

### 4.2.1 Contexte organisationnel

Afin d'analyser le concept de contexte organisationnel dans les verbatims d'entrevues, neuf sous-nœuds ont été créés dans le logiciel NVivo. Ces neuf sous-nœuds sont les suivants : climat de travail (26 références), changement organisationnel (11 références), gestionnaire (victime) vu comme une menace (5 références), organisation du travail (5 références), problématiques non réglées (5 références), isolement géographique (3 références), manque d'alternatives pour les employés (2 références), taux de roulement gestion (2 références) et négociations collectives (1 référence).

Graphique 4.1 : Résultats des fréquences de codes – Contexte organisationnel



Les trois (3) participant.es à l'étude ont qualifié le climat de travail de toxique, avec beaucoup de tension dans les équipes de travail et où les conflits sont omniprésents. Les propos de Patrice expriment avec puissance le climat de travail qui règne au sein du service d'urgence : « Euh faut avoir une méchante résilience du crisse<sup>3</sup> ici je peux vous dire ça » et « Puis c'est de valeur parce que j'ai pogné, en tout cas, j'ai pogné le 6/49<sup>4</sup> euh des [services d'urgences] pourris là, je l'ai pogné ! Mais...qu'est-ce que tu veux je te dise ? ». Voici d'autres exemples tirés des entrevues pour décrire l'ambiance de travail dans ces organisations :

Tsé<sup>5</sup> c'était vraiment euh euh j'ai même déjà dit à [directeur général], j'ai dit, c'est comme si c'était un environnement de bullying là tsé. Tout le monde bully tout le monde là tsé c'est vraiment pas euh c'était pas constructif du tout. Par contre la job sortait! La job sortait euh la job était bonne, la job était fiable, le monde était hyper professionnel, mais très malheureux au travail. Très malheureux. (Nathalie)

<sup>3</sup> Juron québécois, qui provient du mot Christ. Normalement utilisé pour ponctuer les propos et dénoter une émotion vive, comme la colère. Dans ce contexte-ci, le participant exprime le fait qu'une très grande résilience soit nécessaire pour travailler dans cet environnement.

<sup>4</sup> Le 6/49 est une loterie québécoise.

<sup>5</sup> Signifie « tu sais » en joul québécois.

Donc euh, moi j'ai j'ai l'impression que c'était un peu ça, un climat euh, un climat tendu. Tsé les les employés avaient quand même des bonnes conditions salariales tsé pour pour eux c'était davantage au niveau de, de tsé, peut-être de la jalousie aussi.  
(Rémi)

Tous les participant.es ont constaté qu'un climat de travail nocif était présent dès leur arrivée et croient que ce climat était installé dans l'organisation depuis un moment déjà. Il semblerait donc que le HPA s'inscrive dans un cercle vicieux de toxicité du climat de travail où une mauvaise atmosphère de travail permet l'émergence de comportements déviants et où le harcèlement entraîne une perpétuelle dégradation du climat de travail.

Deux (2) des participant.es arrivaient en poste avec un mandat d'effectuer des changements au sein de l'organisation pour améliorer son fonctionnement. Plusieurs problématiques du passé n'avaient jamais été traitées et les nouveaux ou nouvelles gestionnaires avaient bien l'intention de les régler. Puisqu'ils venaient perturber le statu quo, ils étaient perçu.es comme une menace par les employé.es.

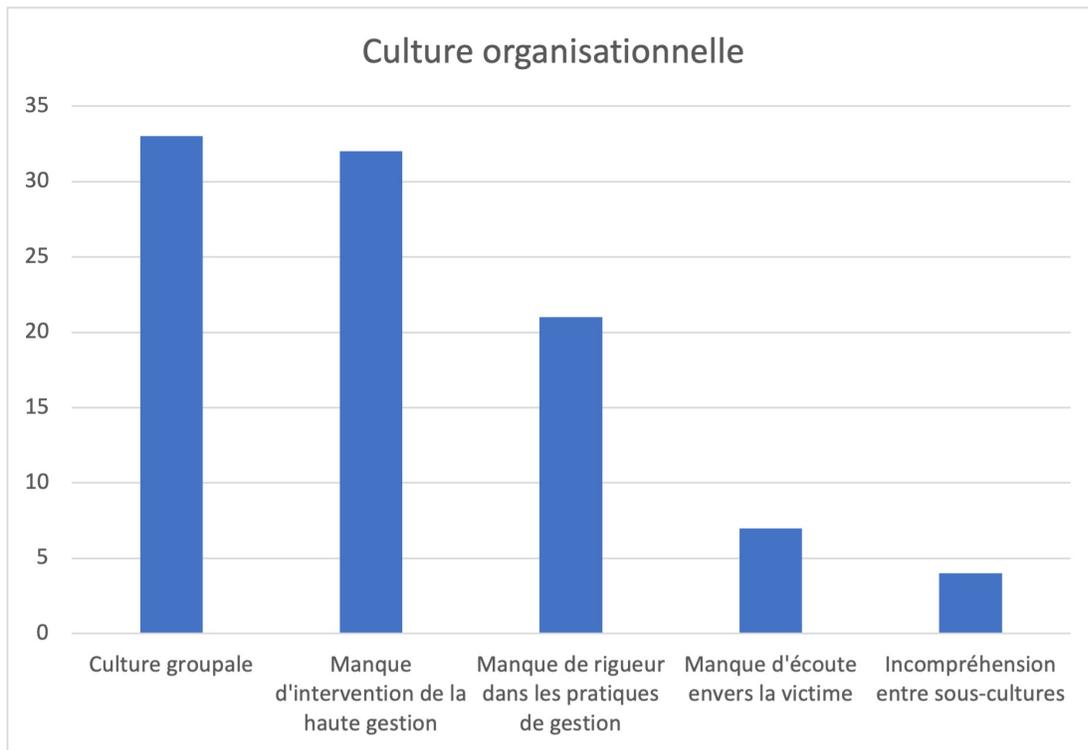
Eux autres ils avaient en partant là, vu que je venais de l'extérieur, ils 'avaient TELLEMENT peur que je change les choses que en partant j'étais un outsider, fait que j'étais pas membre du club du tout et ils ne voulaient pas m'avoir dans le club, fait que euh... (Patrice)

Un climat de travail toxique et le changement semblent donc caractériser le contexte organisationnel dans lequel s'inscrit le HPA. La section suivante abordera la culture organisationnelle, qui est un autre facteur contextuel à considérer pour comprendre le phénomène du HPA.

#### 4.2.2 Culture organisationnelle

Le concept de culture organisationnelle a été analysé à l'aide de cinq (5) sous-nœuds : culture groupale (33 références), manque d'intervention de la haute gestion (32 références), manque de rigueur dans les pratiques de gestion (21 références), manque d'écoute envers la victime (7 références) et incompréhension entre sous-cultures (4 références).

Graphique 4.2 : Résultats des fréquences de codes – Culture organisationnelle



La culture groupale fait référence à la culture présente dans l'équipe de travail où la situation de HPA s'est déroulée. Les aspects de culture groupale présentés par les participant.es sont principalement la confrontation avec la gestion, souvent causée par un non-respect de l'autorité, et la présence d'une loi d'omerta. Le manque de rigueur dans les pratiques de gestion fait ici appel à l'approche de la direction pour la gestion du personnel en dehors de la situation de HPA et aux pratiques adoptées qui démontrent une certaine désinvolture. L'incompréhension entre les sous-cultures fait appel au choc culturel entre divers groupes au sein d'une même organisation.

L'autre aspect important abordé par les participant.es est le manque d'intervention de la haute gestion pour tenter de régler la situation de HPA. Tout d'abord, les participant.es ne se sont pas senti.es écouté.es lorsqu'ils ont partagé leur problématique avec la haute gestion.

Puis euh tsé le monde « ah bien vas voir le PAE<sup>6</sup> ». Bien oui le PAE quand tu vas les voir « pars 1 an! Pars 1 an! ». Bien oui pars 1 an, c'est pas ça que j'ai besoin! Moi j'ai

---

<sup>6</sup> PAE : Programme d'aide aux employé.es.

besoin qui va m'écouter, qui va dire « eille ok voici qu'est-ce que tu pourrais faire. Essaie ça, essaie ça. » Mais on les a toute essayés, ça marche pas plus. (Patrice)

Je le voyais que peu importe ce que je demandais je me disais « mais ça pas de bon sens il n'y a personne qui m'écoute, il n'y a personne qui me croit, il y a... » Puis là tu te retrouves dans une spirale euh puis lui bien... il en a profité. (Nathalie)

Comme la haute gestion n'écoute pas les victimes de HPA, soit parce qu'elle minimise la situation ou parce qu'elle ne croit pas la victime, aucune action n'est prise pour régler la situation et venir en aide aux victimes. Cette dernière se retrouve donc seule face au problème.

Puis quand j'appelais les ressources humaines pour m'aider là, la fille à l'autre bout à [localisation géographique] elle allait voir mon DG<sup>7</sup>. Là mon DG y disait « ouais j'ai des problèmes avec elle ». Euh tsé fait que j'avais pas d' – j'avais pas de support. (Nathalie)

Mais moi j'ai dit, je suis allé voir la gouvernante puis j'ai dit : « qu'est-ce qu'on fait avec cette situation-là? » et elle, elle a dit bien on est en négociation collective euh donc j'aimerais ça qu'on garde ça euh disons secret tsé. Que l'on aille pas voir les ressources humaines, mais moi euh c'est pas vrai que je vais recevoir ça... (Rémi)

En n'intervenant pas en cas de HPA, la direction envoie le message que ce genre de comportement est toléré par l'organisation, ce qui ne fait qu'encourager les employé.es à poursuivre dans leur comportement déviant.

Bien en fait tsé euh dans, de ma compréhension c'est que du moment où que tu laisses une situation aller comme gestionnaire pis que tu mets pas ton pied à terre, bien tsé à un certain moment ça devient hors de contrôle. (Rémi)

Bien [soupir] ... si on avait donné le coup de grâce il y a 1 an et demi là d'après moi on aurait été capable de faire de quoi. Parce que 1, écoute on se le ca – on se le cachera pas, quand tu pends quelqu'un en avant de toutes les autres là, ça donne un esti<sup>8</sup> de message clair « regarde niaisez pu les gars là, on en a crissé<sup>9</sup> un dehors pour moins que

---

<sup>7</sup> DG : Directeur général

<sup>8</sup> Déformation du juron québécois *osti*. Provient à l'origine du mot *hostie* de l'Église catholique. Le juron *esti* ou *osti* est utilisé pour ponctuer les propos. Dans le cas présent, le participant exprime le fait que le message serait très clair.

<sup>9</sup> Voir note de bas de page numéro 3 (p.43). Dans ce cas, le juron est conjugué en verbe. Veut ici dire qu'un.e autre employé.e aurait été congédié.e.

ça là ». Fac là un moment donné les autres diraient « Ooohh oh boy ok ce boss là il niaise pas là! Lui sa tol – sa tolérance c’est zéro là. Ok on va arrêter ça là, on va, on va jouer la game ». Mais là c’est rendu que on tolère toute! Tsé un parent, même affaire qu’un enfant – avec un enfant, si tu le tolère euh les coudes sur la table euh qui mange la la bouche pleine euh tsé qui fait toutes sortes de niaiseries un moment donné euh tu vas essayer de rattraper ça, tu tu vas avoir perdu le contrôle. (Patrice)

Le HPA semble donc s’inscrire dans une culture groupale ne reconnaissant pas l’autorité et où la confrontation avec la gestion est chose commune. La tolérance des comportements inappropriés et le manque de rigueur dans les pratiques de gestion sont aussi des facteurs importants de la culture organisationnelle. Ces éléments exercent une influence sur la dynamique de pouvoir présente en cas de HPA, ce qui sera présenté plus en détail dans la section suivante.

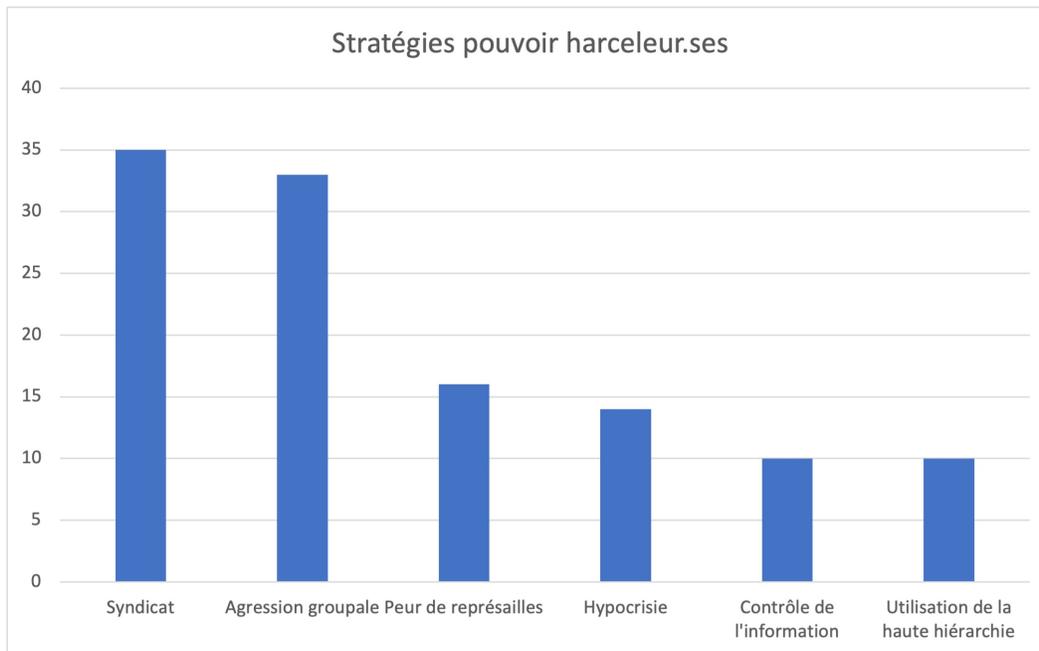
#### 4.2.3 Pouvoir

La dynamique de pouvoir présente en cas de HPA a été analysée sous deux (2) facettes, soit les stratégies de pouvoir utilisées par les harceleur.ses et les stratégies de pouvoir utilisées par la victime.

##### 4.2.3.1 Stratégies de pouvoir des harceleur.ses

Les stratégies utilisées par les harceleur.ses sont les suivantes : utilisation du pouvoir syndical (35 références), les agressions groupales ou la force du nombre (33 références, dont 14 références à un instigateur dans le groupe), la peur de représailles (16 références), l’hypocrisie (14 références), le contrôle ou la manipulation de l’information (10 références) et l’utilisation de la haute hiérarchie (10 références).

Graphique 4.3 : Résultats des fréquences de codes – Stratégies de pouvoir des harceleur.ses



Dans les trois (3) cas à l'étude, les victimes se trouvaient dans un milieu fortement syndiqué. Ce genre de milieu offre une sécurité d'emploi pour les employé.es, qu'ils croient souvent à toute épreuve. Les employé.es ont aussi une bonne connaissance du système et n'hésitent pas à l'utiliser à leur avantage, c'est-à-dire en déposant des griefs ou des plaintes contre leur gestionnaire.

Dans les situations de HPA, les harceleur.ses semblent aussi œuvrer en groupe. La victime se retrouve donc seule face à un groupe d'assaillant.es et a peine à se défendre. Cette utilisation de la force du nombre se fait parfois plus ouvertement, avec un clan s'opposant clairement au ou à la gestionnaire, et dans d'autres cas ce phénomène est plus sournois. Dans les deux (2) cas de figure, il semble y avoir un.e instigateur.rice qui influence le groupe pour le rallier à sa cause. L'agression groupale peut se traduire par des comportements ouverts de la part de plusieurs subordonné.es, mais une agression peut aussi devenir groupale par manque d'intervention des témoins. Lorsque les autres subordonné.es ont peur de subir le même sort que leur gestionnaire et lorsque la direction n'intervient pas, la victime perçoit aussi une agression de la part de ces acteur.rices passif.ves en réalisant qu'elle est seule pour affronter le problème : « Je le voyais que peu importe ce que je demandais je me disais « mais ça pas de bon sens il y a personne qui m'écoute, il y a personne qui

me croit, il y a... » Puis là tu te retrouves dans une spirale euh puis lui bien... il en a profité. »  
(Nathalie)

Les instigateur.trices du HPA font preuve d'hypocrisie, contrôlent et manipulent l'information pour berner leurs collègues, la victime et la direction. Iels se créent une image de « gentil.les » ou même de victimes et dépeignent le ou la gestionnaire comme la menace. Le contrôle et la manipulation de l'information peuvent servir à rallier les gens à leur cause, mais peuvent aussi servir à miner la crédibilité de la victime.

[...] mes [chef.fes d'équipe], eux autres là c'est c'est c'est du monde très manipulateurs euh ils ne ils ne diffusent toute l'information que je leur donne ils vont diffuser ce qu'ils veulent aux [employé.es] puis après ça ils vont réécrire le reste quand ils vont voir les [employé.es], ils vont le mettre à leur avantage. [...] C'est c'est beaucoup beaucoup de de propagande puis de diffamation. (Patrice)

Fait que là on me disait de l'information à moitié euh on venait aux réunions mais on ne me disait pas tout, euh puis là tu avais l'autre équipe qui venait me revoir après en disant « bien là [Nathalie] ce qu'on t'a donné ce n'est pas la bonne information je comprends pas, puis voici les bons chiffres ». Fait que là euh tu refais une réunion tsé pour essayer de comprendre, mais jamais j'ai pensé que lui faisait en sorte que ça allait être ça tsé jamais j'ai pensé ça. (Nathalie)

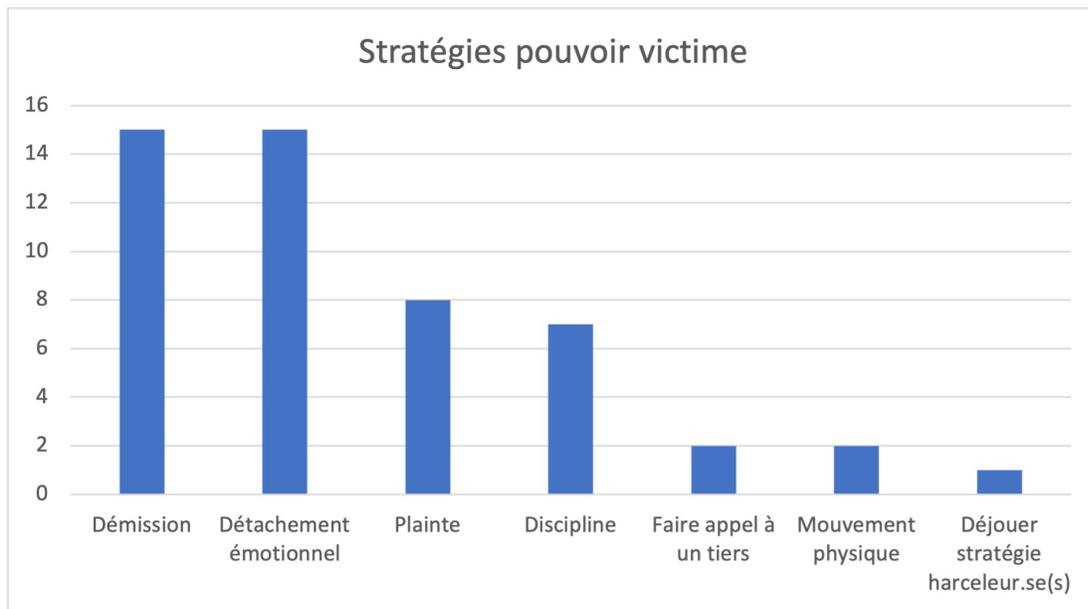
Lorsque le ou la harceleur.se use d'hypocrisie, la victime cerne la problématique moins rapidement, puisqu'elle-même croit en la bonté de son bourreau. Au moment où la victime découvre la « vraie nature » du ou de la harceleur.se, il est déjà trop tard et le ou la harceleur.se a déjà tissé la toile dans laquelle la victime restera prise sans même qu'elle ne l'ait réalisé.

Les stratégies principales utilisées par les harceleur.ses sont donc le pouvoir que leur octroi le syndicat et la force du nombre en agissant en groupe. Le fait que d'autres membres de l'organisation craignent les harceleur.ses renforce également leur pouvoir. L'hypocrisie, le contrôle de l'information et l'utilisation de la haute direction sont également des stratégies soulevées par les participant.es à l'étude. La prochaine section traitera quant à elle des stratégies de pouvoir utilisées par les participant.es.

#### 4.2.3.2 Stratégies de pouvoir utilisées par la victime

Les sous-nœuds utilisés pour analyser les stratégies de pouvoir de la victime vont comme suit : démission (15 références), détachement émotionnel (15 références), déposer ou non une plainte (8 références), faire de la discipline (7 références), faire appel à un tiers (2 références), effectuer un mouvement physique (2 références) et déjouer la stratégie du/de la ou des harceleur.se(s) (1 référence).

Graphique 4.4 : Résultats des fréquences de codes – Stratégies de pouvoir de la victime



Les stratégies de pouvoir utilisées par la victime sont en réaction aux comportements des subordonné.es. La victime essaie alors d'avoir un certain pouvoir d'action face à la situation qu'elle subit. Les trois (3) participant.es à l'étude ont tenté d'imposer des mesures disciplinaires à leur(s) subordonné.es. Dans certains cas, leur pouvoir disciplinaire était limité par les politiques organisationnelles. Leur autorité se limitait à émettre des avertissements et la direction devait être impliquée pour octroyer une mesure disciplinaire au dossier de l'employé.e. Ainsi, si la victime n'a pas le soutien de ses supérieur.es, elle se retrouve relativement démunie de cette capacité à discipliner les employé.es ayant des comportements inappropriés. L'un.e des participant.es a d'ailleurs déposé plusieurs plaintes de harcèlement pour obtenir le soutien de l'organisation. Le système en place ne permettant pas de faire une plainte envers un groupe lorsque victime d'agressions groupales, le ou la participant.e se voyait dans une situation où iel devait déposer une

plainte contre chacun.e des subordonné.es faisant partie du groupe de harceleur.ses. Les comportements étaient alors enquêtés séparément selon la plainte, plutôt que d'analyser la dynamique de harcèlement dans son ensemble, ce qui empêchait l'organisation de comprendre la situation dans sa globalité. Comme il est extrêmement difficile de rétablir la relation après que du HP ait eu lieu au travail, les parties (le ou la harceleur.se et la victime) sont souvent séparées lorsqu'une plainte de harcèlement est fondée. Or, dans le cas de HPA où la majorité des subordonné.es sont impliqués.es, il est pratiquement impossible de séparer les parties sans que ce ne soit le ou la gestionnaire qui quitte l'équipe ou l'organisation. Comme il était complexe d'implanter une solution sans que la victime ne perde son emploi, le ou la participant.e ayant déposé.e des plaintes n'a pas vu de résultat positif à sa démarche. Les deux (2) autres participant.es n'ont pas envisagé.es déposer de plainte. Soit par manque de confiance envers le système, soit par méconnaissance des ressources disponibles en cas de harcèlement. Il faut toutefois souligner que la personne n'ayant pas porté plainte par manque de connaissance des ressources disponibles a vécu la situation de harcèlement il y a seize (16) ans, alors que la loi sur la prévention du harcèlement au travail faisait tout juste son entrée dans les organisations. Il n'y avait donc pas de politique en place pour la prévention du harcèlement et le processus à suivre en cas d'incident était méconnu.

Une participante a aussi tenté de déjouer la stratégie de son harceleur, qui manipulait l'information et qui utilisait la haute direction à son bénéfice. Elle a donc réduit les opportunités de cette personne d'obtenir de l'information ou d'entretenir sa relation avec la haute hiérarchie en limitant la présence du membre harceleur lors de réunions avec la direction. De plus, dans un épisode de confrontation avec son harceleur où celui-ci utilisait un langage non verbal agressif pour imposer une domination sur la victime, en se levant devant la gestionnaire beaucoup plus petite que lui et en gonflant le torse (mimé par la participante durant l'entrevue), cette gestionnaire est restée calme et s'est avancée d'un pas vers son harceleur plutôt que de reculer et de montrer sa peur. Son harceleur s'est vu déstabilisé par ce mouvement physique de la part de la victime et a retrouvé une posture plus calme. La victime juge donc que cette approche a été efficace dans cette situation.

[...] je pense que ce qui l'a déstabilisé c'est que je n'ai pas crié, je n'ai pas levé le ton euh, mais j'ai avancé vers lui, parce que lui fait 6 pieds quelques, j'ai avancé vers lui puis là je lui ai dit [regarde vers le haut] « Martin, faut que tu te calme là. » Tsé comme,

puis je suis vraiment plus petite que lui là. Euh puis ça je pense ça l'a, ça l'a pris de court. (Nathalie)

Deux (2) participant.es ont fait appel à un.e consultant.e pour effectuer une enquête portant sur le climat de travail ou les comportements déviants présents au sein de l'organisation. Dans l'un des cas, le ou la participant.e n'a pas observé de changement à la suite de cette enquête. Iel a d'ailleurs la perception que la direction aurait tenté de taire les résultats pour préserver l'image organisationnelle, ce qui a accentué son sentiment de solitude face au harcèlement vécu. Dans l'autre cas, la victime a quitté l'organisation avant que l'enquête ne se termine. Elle n'a donc jamais vu les résultats et les répercussions d'une telle enquête sur le milieu de travail.

La démission est l'approche ultime utilisée par les victimes quand toutes les autres tentatives de pouvoir d'action ont échoué. Quand les victimes se rendent à cette étape, leur objectif n'est plus de résoudre la problématique. Elles veulent simplement « sauver leur peau ». Ce départ semble être précédé d'un certain détachement émotionnel de la victime. Ayant peu d'optimisme pour la résolution de la situation, la victime développe un détachement envers la situation et les subordonné.es. Cette stratégie serait potentiellement une façon pour la victime de se protéger psychologiquement alors qu'elle se trouve dans une situation de détresse.

Euh alors que je pensais faire un bon bout euh mais à cause de ce qui s'est passé, euh quand j'ai eu l'opportunité de m'en aller j'ai honnêtement tu vas m'excuser le langage, mais j'ai faite fuck you! Tsé là ça fait comme je sauve ma peau! Eum fait que c'est ça puis là ça fait que je suis à [nouvelle organisation] depuis ce temps-là comme directrice générale là adjointe. (Nathalie)

Dans les trois (3) cas étudiés, les comportements de harcèlement ont commencé très rapidement suivant l'arrivée du ou de la participant.e dans l'organisation, soit au plus tard trois (3) mois après l'arrivée, et leur départ s'est fait à l'intérieur de trois (3) ans. La victime ayant quitté le plus rapidement son poste a quitté trois (3) mois après son arrivée, alors qu'un.e des participant.es a subi la situation de harcèlement pendant trois (3) ans avant de partir en arrêt de travail pour cause de maladie. Ce.tte participant.e n'a d'ailleurs pas l'intention de retourner dans son milieu de travail après son rétablissement.

Nous pouvons donc constater que les stratégies utilisées par les victimes de HPA ont eu peu d'incidence pour résoudre la situation. Les victimes optent donc pour la démission, qui est précédée d'un détachement émotionnel. Ces dernières stratégies ont pour but de se protéger des conséquences du HPA, qui seront abordées dans la section subséquente.

#### 4.2.4 Conséquences du harcèlement psychologique ascendant

Les conséquences du HPA ont été divisées en trois (3) catégories : les conséquences psychologiques (36 références), les conséquences organisationnelles (9 références) et les conséquences physiques (4 références).

Les victimes de HPA ont principalement mentionné des conséquences psychologiques à la situation qu'elles ont vécu. Les trois (3) participant.es ont évoqué une perte de confiance en soi et une remise en question de leurs capacités de gestionnaire. Cette perte de confiance en soi était également accompagnée d'un sentiment de honte, de pessimisme face à une éventuelle amélioration de la situation et de regret d'avoir accepté cette opportunité d'emploi. Les participant.es se sont aussi retrouvés dans un état d'hypervigilance, qui s'est poursuivi même après qu'ils aient quitté leur poste : « Puis il y a des choses aussi que je partage moins peut-être là. Je ne sais pas. Ouin. Peut-être j'ai changé aussi là-dessus. [...] Ouais. De pas recréer trop vite un lien proche là avec un directeur là puis c'est ça. Faire peut-être plus attention là. Ouin. » (Nathalie)

Ouuff [soupir] de de tsé écoutes pfff eum...plus de confiance...euh je doute de toute mes capacités de de de travailler, j – je je doute, je, écoute, je vois des belles jobs comme directeur dans d'autres [organisations]... j'ose même pas appliquer parce que j' – j'ai peur de de de pas être capable de d'être capable, eille écoutes je suis même pas capable de les faire fonctionner. Comment je vais faire pour faire fonctionner une autre [organisation]? Tsé je suis... démoli complètement. (Patrice)

Ouuff. Je pense que si je pouvais prendre la la la, le DeLorean du *Back to the futur* là, tsé la machine pour reculer dans le temps, euh je sortirais du char puis je lui en

donnerais une crise<sup>10</sup> de volé « réveille esti!<sup>11</sup> Viens pas là! Vas ailleurs! » Mais c'est ça. (Patrice)

Fait que euh là, là ça s'est vraiment mis à péter. Puis là pour la première fois de ma vie je voulais pu être gestionnaire. Pour la première fois de ma vie je voulais quitter [l'organisation] puis m'en aller travailler dans un dépanneur. Euh la première fois de ma vie je n'étais – j'étais convaincue que j'étais incompétente pour prendre des postes de ce niveau-là puis là tsé c'est allé très très loin. Euh la spirale a tournée par en bas là c'est venu me chercher euh fort fort fort. Et à partir – ça c'est arrivé au printemps, puis là pendant l'été j'essayais de survivre au bureau, mais vraiment j'essayais de survivre euh j'essayais de de j' – de réparer les dégâts qui se passaient tsé écoutes là je valais pu rien là j'étais complètement euh euh... puis là lui il a continué tsé de toute ce qui pouvait de certaines façons. (Nathalie)

L'un.e des participant.es avait des ruminations durant la période où iel vivait du HPA et, seize (16) ans plus tard, continue de penser à ce qu'iel a vécu.

Fait que tsé c'était, c'était des gestes comme ça là qui arrivait euh mais après ça il y avait des évènements qui étaient plus euh plus plus gros euh tsé comme je, ces 3 là c'est les 3 tsé, tsé qui 16 ans plus tard me me, me restent en tête là. (Rémi)

Deux (2) participant.es ont témoigné.es avoir eu des répercussions physiques en raison du HPA subi. Les deux ont partagé.es avoir vécu des troubles de sommeil et l'un.e d'eux ou elles a mentionné une prise de poids importante : « Eille j'ai pris du poids là, eille j'ai pris 80 livres depuis que je suis là. Tsé puis... je dors pas bien le soir. » (Patrice)

Chercheuse : Donc de la rumination un peu là, de ce que vous viviez au travail qui vous empêchait de dormir?

Rémi : Oui c'est ça. Tsé soit m'empêchait de dormir.

Bien que l'emphase fût mise sur les conséquences individuelles durant la collecte de données, les participant.es ont aussi identifié certaines conséquences sur l'organisation, comme un impact sur la qualité de l'offre de service, une augmentation de la charge de travail pour la direction et, lorsqu'un sentiment de perte de contrôle face au HPA s'est fait sentir, une remise en question de la nécessité d'existence de l'organisation. La remise en question de la nécessité d'existence de

---

<sup>10</sup> Voir note de bas de page numéro 3 (p.43).

<sup>11</sup> Voir note de bas de page numéro 8 (p.46).

l'organisation a été exprimée dans le cas du service d'urgence. Le directeur victime de HPA offrait, comme solution à la problématique, de fermer le service d'urgence et que ce soit plutôt d'autres services d'urgence environnants qui offrent le service.

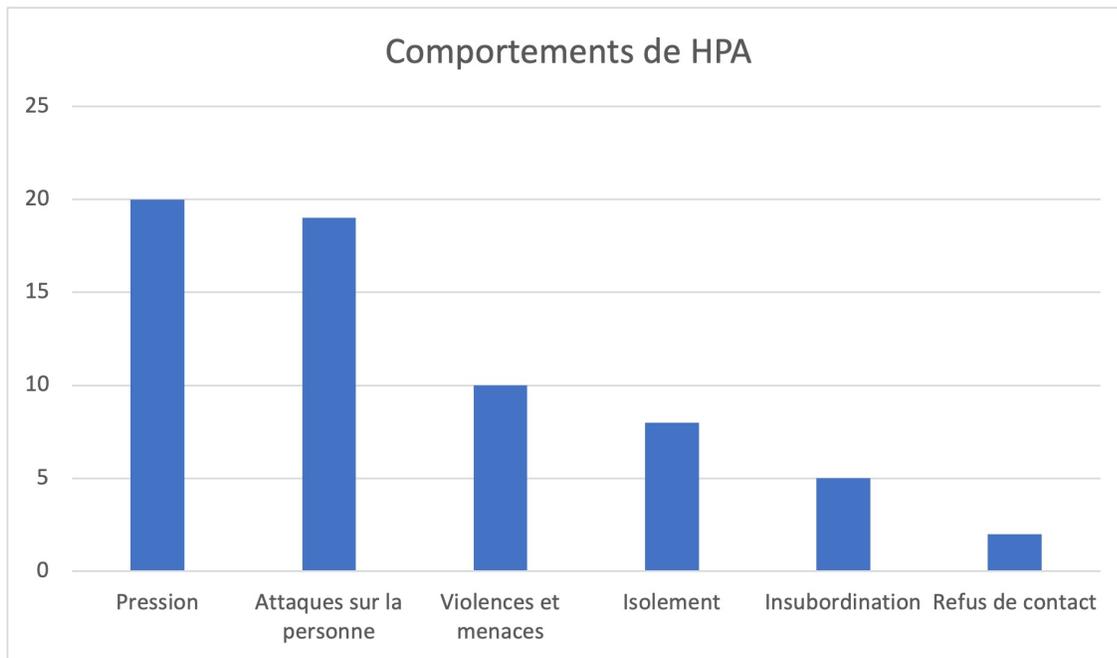
Les conséquences individuelles du HPA sont majoritairement psychologiques, comme la perte de confiance en soi et le développement d'une hypervigilance. Des conséquences physiques, soit la prise de poids et la perte de sommeil, ont aussi été identifiées par les victimes. Les participant.es ont aussi constaté.es que le HPA avait impacté le milieu de travail, notamment par une baisse de productivité ou de la qualité du service et par une augmentation de la charge de travail sur la direction. La section ci-après présentera les résultats émergents de cette recherche, soit les comportements de HPA, le tabou lié à ce phénomène et la systématisation de celui-ci.

#### 4.2.5 Résultats émergents

Des données pertinentes ont émergé des entrevues avec les participant.es sans qu'elles ne soient liées au cadre conceptuel et théorique, ce qui était à prévoir vu l'approche de recherche inductive. Il nous semblait donc important de présenter ces résultats qui peuvent être regroupés sous trois (3) catégories : les comportements de HPA, le tabou lié au HPA et la systématisation du HPA.

Les comportements de HPA ont été catégorisés de la façon suivante : pression (20 références), attaques sur la personne (19 références), violences et menaces (10 références), isolement (8 références), insubordination (5 références) et refus de contact (2 références).

Graphique 4.5 : Résultats des fréquences de codes – Comportements de harcèlement psychologique ascendant



Les pressions identifiées par les participant.es sont des menaces, des critiques constantes à leur endroit, du harcèlement sur les réseaux sociaux, des injures et se faire crier après devant d'autres personnes.

Tsé euh, moi j'ai j'ai j'ai des enregistrements quand qu'un président du syndicat rentre dans ma bâtisse, dans ma dans mon bureau puis dit « lui là... pas sûr. Toi, par contre, on est prêt à te donner une chance euh on est prêt à travailler avec toi, mais on sait que ta femme travaille pas puis euh on sait que tu es nouveau puis tu es en probation fait que va falloir que tu fasses tes preuves euh... puis tu travailles avec nous autres ». Selon vous s'est tu des menaces ça? Eh crisse<sup>12</sup> que oui! Moi je l'ai pris comme des menaces en tout cas. (Patrice)

Patrice : Ouais pis sur LinkedIn, sur LinkedIn je recevais un un moment donné un paquet de de de messages de leadership, de ci de ça... un moment donné euh j'ai pris toute le nom de toute le personnel dans [le service d'urgence] puis je les ai toutes bloqués puis regarde j'en ai pu de problème sur LinkedIn ou euh.

Chercheuse : Comme des propositions de formation?

---

<sup>12</sup> Voir note de bas de page numéro 3 (p.43).

Patrice : Ouais ouais ouais tsé en voulant dire je devrais aller suivre des cours de leadership pis toute ça.

Il criait dans le bureau, puis là je lui demandais de se calmer, je lui demandais de baisser le ton, j'ai demandé de ramasser ses affaires puis de s'en aller chez eux euh parce que là j'avais peur. Carrément j'avais peur. Euh puis il est parti en poussant les bureaux là tsé vraiment euh. (Nathalie)

Euh si je me rappelle bien en tout cas il y a, il y a eu une situation avec [l'employée] je pense qu'elle avait pas fini ses chambres une journée ou elle avait laissé des chambres euh puis euh je lui ai demandé pourquoi en fait ou quelque chose comme ça puis euh là elle m'a dit euh : « va chier ». (Rémi)

Les menaces sont parfois verbales et à d'autres moments elles sont retransmises par des gestes qui servent à communiquer un message, par exemple une corde de pendu sur la porte du bureau de la victime, des formulaires d'application pour un emploi dans une chaîne de restauration rapide ou du vandalisme sur la place de stationnement avec l'inscription « temporaire » sous le titre de la victime. Ces menaces ont pour objectif que la victime soit sur ses gardes ou qu'elle comprenne qu'elle devrait quitter l'organisation. Les critiques constantes à l'endroit du ou de la gestionnaire victime de HPA se font verbalement, mais aussi à l'aide des systèmes en place pour protéger les employé.es. Par exemple, les subordonné.es vont soumettre des plaintes et des griefs à répétition contre leur supérieur.e. L'un.e des participant.es décrit ces agissements comme une « guerre administrative » : « Là c'est les plaintes euh c'est c'est... c'est n'importe quoi puis les les violences puis... puis là c'est de l'acharnement administratif sur moi » (Patrice).

Les attaques sur la personne soulevées dans les entrevues avec les participant.es sont les suivantes : remettre en question la compétence du ou de la gestionnaire auprès d'autres membres de l'organisation ou sur les réseaux sociaux, humilier la victime en public, répandre des rumeurs à son endroit, une contestation constante des décisions, des commentaires désobligeants et moquer l'orientation sexuelle de la victime. L'orientation sexuelle d'une personne est un motif interdit de discrimination selon la Charte québécoise des droits et libertés de la personne, il s'agit donc ici d'un agissement grave (*Charte québécoise des droits et libertés de la personne, article 10, s. d.*).

Chercheuse : Donc ils contestent toutes vos décisions.

Patrice : Toutes! Toutes, toutes, toutes, toutes, toutes, toutes. Puis je te le dis euh je pense la prochaine fois que je vais aller aux toilettes puis il va y avoir une qua – une contestation.

J'avais un sac cadeau qui a été mis sur mon bureau avec mon nom puis euh j'étais pas là cette journée-là euh mais euh dans le sac, ma collègue l'a ouvert, et dans le sac il y avait euh un vibreur eum enduit de merde avec euh des photos de Kamasoutra et une lettre d'amour... euh homosexuelle là euh donc tsé moi à cette époque-là j'étais pas euh, j'étais pas déclaré [rire] homosexuel, j'avais pas fait mon coming out encore euh puis j'en j'en parlais pas nécessairement, mais ça c'est ce que j'ai reçu comme euh, comme cadeau sur mon bureau. (Rémi)

Les participant.es ont rapporté, comme violences et menaces, des altercations physiques, des menaces de violences corporelles et des dégâts sur les lieux de travail ou sur leurs effets personnels. Par exemple, l'un.e des participant.es a mentionné que son prédécesseur s'était fait menacer par les subordonné.es de se faire crever les yeux s'il continuait de regarder ce qu'ils faisaient. Des subordonné.es ont aussi bousculé des personnes en position d'autorité au sein de l'organisation. Certain.es harceleur.ses ont aussi renversé des bureaux de travail, débranché des systèmes de communication et dégonflé et/ou crevé les pneus de voiture de leur gestionnaire.

On a des [premier.ères répondant.es] dans [le service d'urgence] qui ont déjà offert à [directeur précédent] de lui crever les yeux pour qu'il arrête de les voir. Euh moi j'ai personnellement eu une corde de pendu sur ma poignée de porte... eueuh j'ai eu euh j'ai eu euh des pneus qui ont été déssoufflés. (Patrice)

Les harceleur.ses ignoraient la présence du ou de la gestionnaire ou ses courriels et refusaient de lui adresser la parole. Dans l'un des cas, en raison de la problématique entre le ou la gestionnaire et les subordonné.es, la haute direction a fait appel à un.e autre gestionnaire, en tant qu'intermédiaire, pour aider à la gestion de cette équipe de travail. Tous ces comportements, tant par les subordonné.es que par la haute direction, auront eu pour résultat d'isoler la victime.

Depuis que le nouveau [gestionnaire] est là bien... je sais pas trop trop qu'est-ce qui se passe parce que là c'est le nouveau [gestionnaire] qui est là puis... il feed le [gestionnaire] puis le [gestionnaire] me dit « j'ai besoin de ça, ou, j'ai besoin de ça ». Fait que euh... moi je suis, quand qu'ils m'ont dit « [le gestionnaire] va être là pour parler toute ça » moi j'ai su ce qu'ils ont faite. C'est que dans le fond, c'est qu'ils m'ont

tassé<sup>13</sup>, ils m'ont mis sur une tablette comme ils avaient faite pour l'ancien chef.  
(Patrice)

Les trois (3) participant.es ont aussi mentionné de l'insubordination de la part de leurs subordonné.es, c'est-à-dire qu'iels refusaient d'effectuer le travail demandé ou de suivre les directives de leur supérieur.e.

Nathalie : euh euh puis là on était rendu dans des espaces tout ouverts avec des des salons collaboratifs là, [ton de nonchalance] puis là tu les voyais qui passaient des heures là puis euh tsé. Puis là j'allais les voir, j'essayais de les ramener... ça été euh de l'abus là, ouin.

Chercheuse : Ok. Puis ils n'écoutaient plus...

Nathalie: Il n'y avait plus moyen de rien [mime d'essayer de rattraper quelque chose] parce que quand je parlais avec euh avec le directeur adjoint pour qu'il parle à son monde bien il le faisait pas.

Finalement, dans deux (2) des cas étudiés, les subordonné.es refusaient le contact avec leur gestionnaire en faisant des regards méprisants ou en chuchotant avec leurs collègues quand leur gestionnaire arrivait sur les lieux : « Ah dans l'ignorance puis dans le, le chuchotage de corridor »  
(Nathalie).

Pour ce qui est du tabou lié au HPA, trois (3) thématiques y ont été liées : le manque de connaissance du HPA (6 références), l'image du gestionnaire (4 références) et le manque d'outils pour gérer le HPA (4 références).

Les trois (3) participant.es à l'étude ont souligné.es le fait que l'on n'entende pas parler de cette forme de HP à l'école ou dans les organisations. L'un.e des participant.es a d'ailleurs identifié qu'iel avait vécu une situation de HP en entendant parler du présent projet de recherche. Avant ce moment, cette personne croyait encore qu'elle était la source du problème et n'avait pas envisagé la possibilité qu'un.e supérieur.e hiérarchique puisse se faire harceler par ses subordonné.es. Cette perception qu'un.e gestionnaire ne puisse subir du harcèlement de la part de ses employé.es

---

<sup>13</sup> Le verbe *tasser* est utilisé au Québec pour désigner le fait d'enlever ou mettre de côté.

provient possiblement du schéma mental que nous avons d'un.e gestionnaire, c'est-à-dire une personne qui a de l'autorité et qui est en contrôle pour régler une telle situation.

Parce que les anciennes mentalités, la culture de de gestion, la culture de de de de tu dois pas montrer tes faiblesses à qui que ce soit parce que ça va te... tsé c'est toute cette culture-là là de de tu dois livrer, tu dois performer, tu dois tu dois être frôler la perfection pour les résultats de l'organisation fait que si t'as un employé qui qui te bully ou t'as un employé qui te harcèle bien tu n'es pas à ta place. (Nathalie)

Tous et toutes les participant.es s'entendent pour dire qu'il serait bénéfique que cette forme de HP soit mieux connue. Ceci permettrait de mettre plus d'outils, qui sont actuellement manquants, à la disposition des victimes et des organisations pour régler une telle situation.

Le dernier concept émergent de cette recherche est la systématisation du HPA. Deux (2) des participant.es ont affirmé.es que leur prédécesseur avait aussi vécu du HPA, alors que le ou la troisième participant.e suppose que les gestionnaires précédent.es ont vécu le même sort, sans en avoir la certitude. Le fait que la situation se répète d'un.e gestionnaire à l'autre et que les comportements de HPA débutent très tôt après l'arrivée du ou de la gestionnaire suggère qu'il ne s'agit pas d'une problématique reliée à l'individu, mais plutôt d'un problème systémique au sein de ces équipes ou ces organisations.

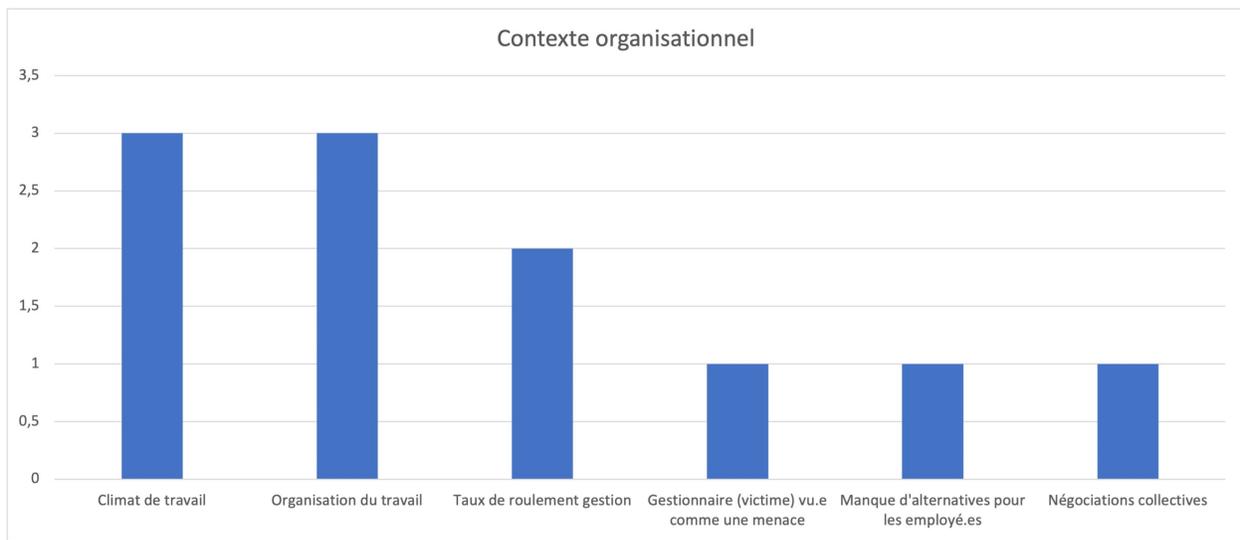
Les résultats émergents de cette recherche se caractérisent par l'adoption de comportements par les harceleur.ses visant à dénigrer et isoler leur gestionnaire, par le manque de connaissance sur le HPA rendant le soutien plus difficile à obtenir pour la victime et par une systématisation du HPA au sein des organisations. Dans les sections suivantes, les résultats seront présentés en fonction des trois (3) cas à l'étude.

#### 4.3 Analyse des résultats – Rémi, milieu hôtelier

##### 4.3.1 Contexte organisationnel – Rémi, milieu hôtelier

Les éléments de contexte organisationnel identifiés par Rémi sont : le climat de travail (3 références), l'organisation du travail (3 références), le taux de roulement de la gestion (2 références), le ou la gestionnaire victime de HPA étant vu comme une menace (1 référence) et les négociations de la convention collective (1 référence).

Graphique 4.6 : Résultats des fréquences de codes – Contexte organisationnel, Rémi (milieu hôtelier)



À son arrivée en poste, l'hôtel est à la veille des négociations pour le renouvellement de la convention collective. Rémi perçoit donc une tension entre la gestion et les employé.es, car la gestion craint de faire quelque chose qui pourrait potentiellement nuire aux négociations. Rémi décrit également le climat de travail comme étant toxique, avec de la jalousie au sein des équipes de travail, et considère que certaines préposées aux chambres sont là par manque d'alternatives. En effet, en étant un milieu syndiqué, les employé.es de l'hôtel ont de bonnes conditions salariales sans pour autant devoir posséder des qualifications ou de diplômes d'études spécifiques, ce qui fait en sorte que certaines personnes demeurent dans cet emploi sans aimer leur travail. Le travail à l'entretien ménager est relativement solitaire, puisque les préposées nettoient les chambres seules. Elles ne retrouvent leurs collègues qu'en début et fin de journée ou durant les pauses. Les préposées ont généralement assez de latitude dans l'organisation de leur journée de travail, tant que les chambres qui leur ont été assignées en début de quart de travail soient nettoyées d'ici la fin de la journée. Il peut cependant y avoir des moments d'achalandage imprévus si des clients désirent avoir accès à leur chambre plus tôt ou si des chambres sont laissées dans un piètre état par les client.es précédent.es.

Selon Rémi, le fait qu'il y ait un haut taux de roulement des superviseur.es en entretien ménager et que leur rôle soit, entre autres, d'inspecter si les préposées ont bien effectué leur travail fait en sorte que le ou la superviseur.e est perçu.e comme une menace par les subordonné.es.

Le climat de travail toxique et la période d'instabilité organisationnelle liée aux négociations pour le renouvellement de la convention collective dépeignent donc le contexte organisationnel dans lequel le HPA envers Rémi a pris forme.

#### 4.3.2 Culture organisationnelle – Rémi, milieu hôtelier

Les aspects de culture organisationnelle soulevés dans l'entrevue avec Rémi sont : le manque d'intervention de la haute gestion (11 références), le manque de rigueur dans les pratiques de gestion (7 références) et la culture groupale (3 références).

À quelques reprises Rémi a tenté d'obtenir le soutien de la directrice de l'entretien ménager pour régler la situation de HPA qu'il vivait et à aucun moment elle n'est intervenue. Rémi relate un manque d'intervention généralisé de la part de la gestion en cas de conflit dans l'organisation et une tolérance envers les comportements inappropriés. Rémi considère qu'il était plus important pour la direction de maintenir les apparences que de résoudre réellement les problèmes. À l'époque, aucune politique de prévention du HP n'est présente dans l'organisation. L'absence de politique sur le HP peut toutefois s'expliquer par le fait que la situation se soit déroulée en 2005, soit l'année suivant l'adoption de la loi sur la prévention du HP au travail au Québec. Le manque de rigueur dans les pratiques de gestion s'observe aussi par les absences de la haute gestion pendant les heures de travail pour aller à des rendez-vous d'esthétisme.

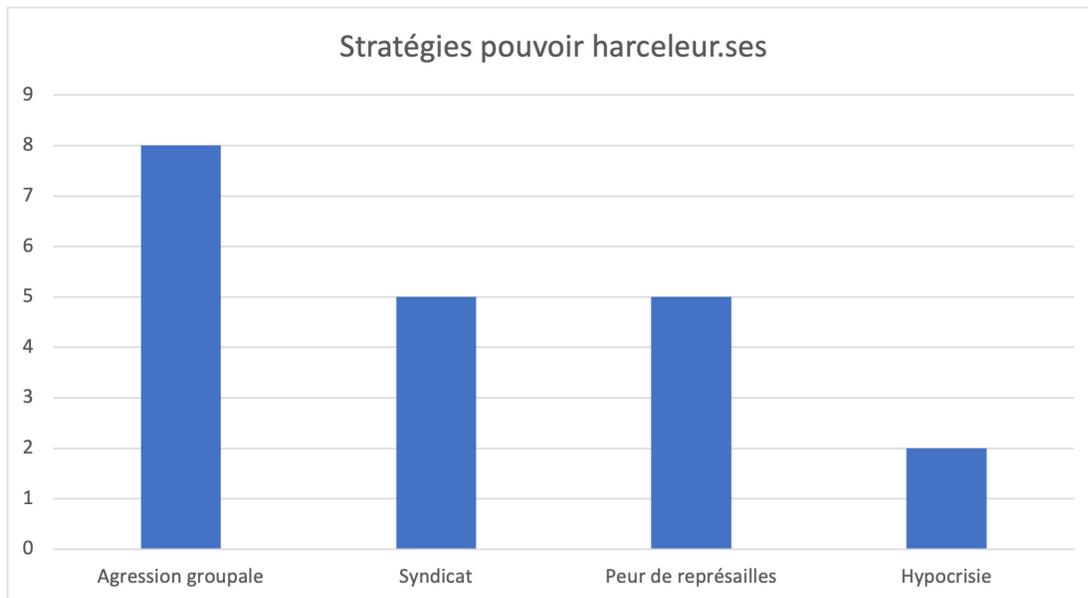
Pour ce qui est de la culture groupale au sein des subordonné.es, il y a une opposition à la gestion omniprésente et un manque de reconnaissance de l'autorité structurelle. Rémi ne se souvient pas d'une cohésion particulièrement forte entre les préposées aux chambres, mais se remémore plutôt la présence de clans parmi les employé.es.

Bref, le manque de rigueur dans les pratiques de gestion, le manque d'intervention de la haute direction et le non-respect de l'autorité sont les principaux éléments de la culture organisationnelle ayant favorisé l'émergence du HPA.

### 4.3.3 Pouvoir – Rémi, milieu hôtelier

Les stratégies de pouvoir utilisées par les harceleuses de Rémi sont : l’agression groupale (6 références), l’utilisation du syndicat (5 références), la peur de représailles (5 références) et l’hypocrisie (2 références).

Graphique 4.7 : Résultats des fréquences de codes – Stratégies de pouvoir des harceleur.ses, Rémi (milieu hôtelier)

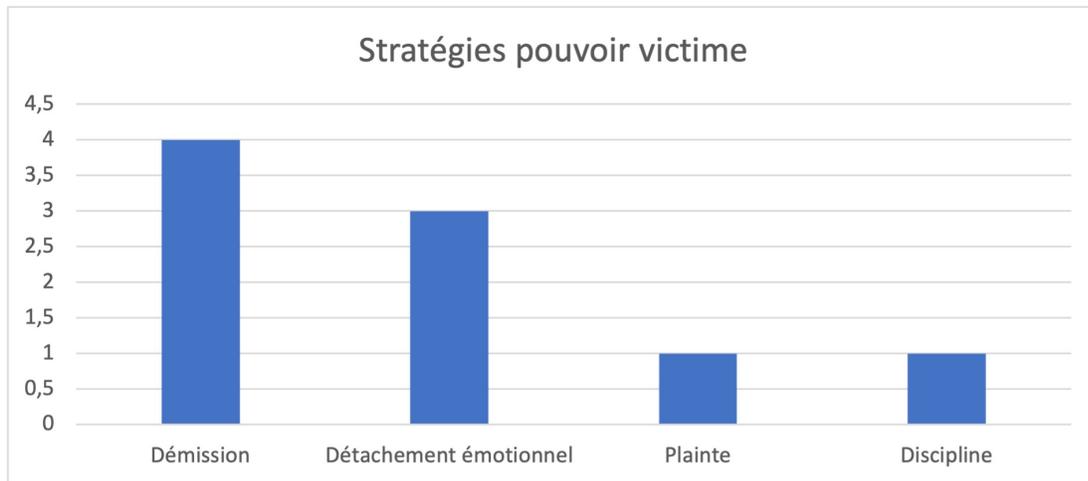


Dans le cas de Rémi, l’agression groupale se fait principalement par le silence des témoins. Deux (2) subordonnées sont considérées comme les instigatrices et les autrices de la majorité des comportements de HPA, selon Rémi. L’une d’entre-elles faisant preuve de beaucoup d’hypocrisie en étant polie devant la gestion, mais très sournoise par la suite en ayant des comportements inappropriés envers Rémi. Selon ce dernier, les autres employées suivaient les deux (2) instigatrices par peur de devenir les prochaines victimes. Cette peur de s’opposer aux harceleur.ses se transposait aussi à la haute gestion qui n’osait pas intervenir pour régler la problématique.

Rémi considère aussi que les préposées aux chambres obtenaient du pouvoir via le syndicat, soit en raison de leur permanence d’emploi ou en raison des négociations collectives. La direction craignait d’intervenir auprès des employé.es par peur d’envenimer les négociations à venir. De plus, le congédiement d’un.e employé.e étant plus ardu lorsque les employé.es sont syndiquées, les subordonné.es de Rémi se sentaient protégées et libres d’adopter des comportements inappropriés.

Les stratégies de pouvoir utilisées par Rémi sont : la démission (4 références), le détachement émotionnel (3 références) et la discipline (1 référence). Rémi aborde également le dépôt d'une plainte (1 référence), mais mentionne plutôt qu'il n'a pas envisagé cette option à l'époque. Ce n'est donc pas une stratégie qu'il a utilisée.

Graphique 4.8 : Résultats des fréquences de codes – Stratégies de pouvoir de la victime, Rémi (milieu hôtelier)



Rémi a tenté de discipliner l'une des harceleuses à une reprise en lui remettant un avis disciplinaire, ce qui n'a pas donné les résultats escomptés. En voyant que la situation ne se réglerait pas et qu'il n'obtiendrait pas de support de la part de la direction, Rémi a rapidement adopté un certain détachement émotionnel face à la situation qu'il vivait et a décidé de quitter l'organisation trois (3) mois après son entrée en poste. À l'époque, le HP était peu abordé en milieu organisationnel et Rémi ne se souvient pas de politiques mises en place pour prévenir ou régler une situation de HP. Il n'a donc pas considéré l'option de déposer une plainte de HP pour solutionner le problème, d'autant plus qu'une autre opportunité professionnelle s'offrait à lui.

#### 4.3.4 Conséquences du harcèlement psychologique ascendant – Rémi, milieu hôtelier

Pour Rémi, les conséquences du HPA auront été majoritairement psychologiques (10 références), mais également physiques (4 références).

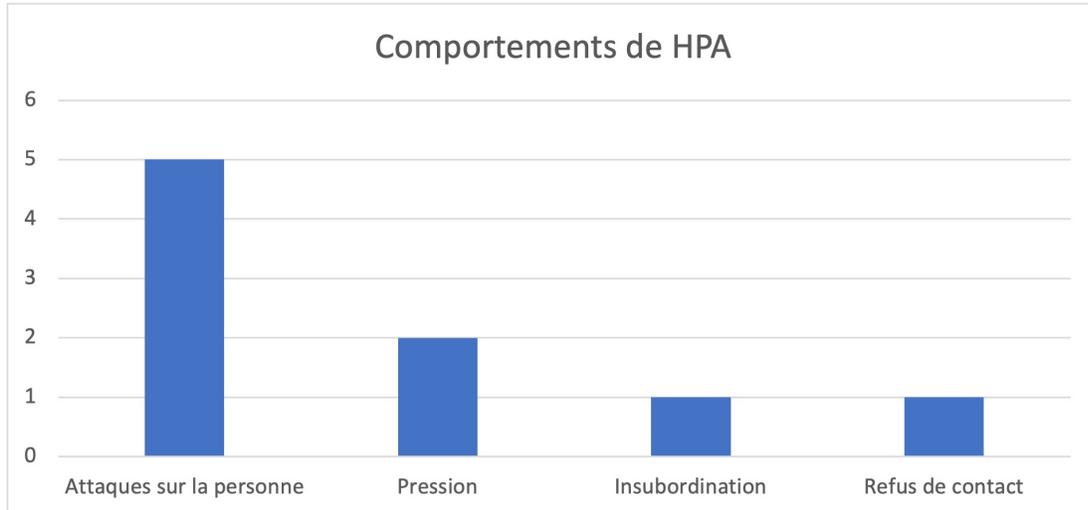
En raison du HPA vécu, Rémi a perdu confiance envers le milieu hôtelier et se sentait désillusionné face à ce milieu professionnel qu'il avait choisi. Il remettait également en question ses compétences

de gestionnaire, d'autant plus qu'il était en début de carrière au moment des évènements. De plus, Rémi ruminait les évènements chez lui après le travail, ce qui impactait la qualité de son sommeil. Rémi vivait aussi un stress lorsqu'il savait que les deux (2) instigatrices seraient au travail le lendemain. Il redoutait alors la journée de travail où il aurait à côtoyer les harceleuses. Après la situation de HPA, Rémi a aussi ressenti de la honte liée à ce qu'il avait vécu et à cette perte de contrôle alors qu'il était dans un poste de gestion. Il arrive encore à Rémi de ressasser les souvenirs de cette situation de HPA qu'il a vécu il y a seize (16) ans. Depuis, Rémi semble avoir développé une hypervigilance pour ces types de comportements, ce qui semble impacter son approche professionnelle actuelle.

#### 4.3.5 Résultats émergents – Rémi, milieu hôtelier

Les comportements de HPA rapportés par Rémi sont : les attaques sur la personne (5 références), les pressions (2 références), l'insubordination (1 référence) et le refus de contact (1 référence).

Graphique 4.9 : Résultats des fréquences de codes – Comportements de harcèlement psychologique ascendant, Rémi (milieu hôtelier)



Pour ce qui est des attaques sur la personne, l'une des subordonnées de Rémi a répandu une rumeur à son endroit, qui avait aussi pour but de remettre en question ses compétences devant les autres employées. Rémi était aussi victime de commentaires désobligeants à son endroit et son orientation sexuelle a été source de moqueries, ce que Rémi a qualifié d'attaque homophobe. De plus, les

harceleuses injuriaient Rémi, faisaient semblant de ne pas l'entendre lorsqu'il prenait la parole et refusaient de suivre ses directives ou d'effectuer le travail qu'il leur demandait d'exécuter.

Rémi fait état d'un manque de connaissances du HPA dans les organisations. Il souligne que c'est un sujet très peu abordé, alors que, selon lui, il serait assez commun qu'il y ait du HPA dans les organisations. Il considère d'ailleurs qu'il est important d'en parler à la relève qui est actuellement sur les bancs d'école pour qu'elle soit sensibilisée à cette réalité et que le HPA ne soit plus vu comme une atteinte à l'image du ou de la gestionnaire. Rémi mentionne aussi qu'à l'époque, étant un jeune professionnel, il n'avait pas les outils à sa disposition pour gérer cette situation.

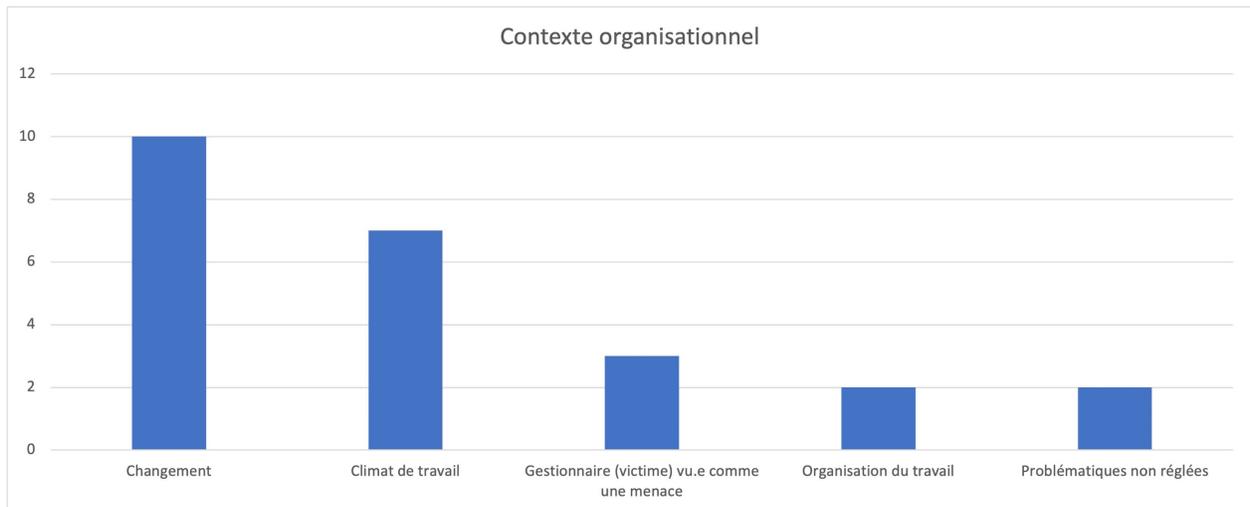
Finalement, Rémi croit que les superviseur.es qui l'ont précédé ont aussi vécu le même sort lors de leur passage dans le poste, puisque personne n'a semblé surpris que les subordonné.es agissent de la sorte. Il ne peut toutefois pas le confirmer. Nous pourrions alors supposer que le HPA s'inscrit dans un système et qu'il ne s'agissait pas d'un problème lié à l'individualité de Rémi.

#### 4.4 Analyse des résultats – Patrice, service d'urgence public

##### 4.4.1 Contexte organisationnel – Patrice, service d'urgence public

Les éléments identifiés par Patrice pour le contexte organisationnel sont : le changement (10 références), le climat de travail (7 références), le ou la gestionnaire étant vu comme une menace (3 références), l'organisation du travail (2 références) et les problématiques non réglées (2 références).

Graphique 4.10 : Résultats des fréquences de codes – Contexte organisationnel, Patrice (service d’urgence)



À l’arrivée de Patrice, le service d’urgence est à l’aube d’un changement de structure des horaires, ce qui perturbe beaucoup les premier.ères répondant.es. Les employé.es travaillent des quarts de vingt-quatre (24) heures, sept (7) fois par mois, et l’organisation désire modifier ces horaires pour que les employé.es travaillent sur des cycles de vingt-huit (28) jours en effectuant des quarts de jour de quatorze (14) heures, des quarts de nuit de dix (10) heures et un dimanche de vingt-quatre (24) heures par cycle. Avec ce type d’horaire, les premier.ères répondant.es travailleraient le même nombre d’heures par mois, mais seraient présent.es de façon plus fréquente au service d’urgence, ce qui cause du mécontentement. Le climat de travail est très tendu entre la direction et les employé.es, ce que Patrice constate rapidement. De plus, Patrice tente d’implanter des changements pour régler des problématiques qui n’avaient pas été réglées par le passé. Par exemple, il demande maintenant aux premier.ères répondant.es de suivre plusieurs formations pour mettre leurs compétences à jour. Des problématiques étaient latentes depuis plusieurs années, puisque les employé.es avaient obtenu beaucoup de latitude au fil du temps. Patrice vient donc perturber le statu quo et est par le fait même perçu comme une menace par ses subordonné.es. En fait, Patrice souligne que toute personne qui ne se range pas aux côtés des subordonné.es devient une menace pour le groupe. Patrice est d’autant plus vu comme une menace, car il vient de l’extérieur et doit s’intégrer dans un groupe extrêmement cohésif et fermé à l’inclusion de membres de l’externe.

En ne travaillant que sept (7) quarts de travail par mois, les employé.es ne sont pas souvent présents au service d’urgence, ce qui rend la création de liens entre la gestion et les subordonné.es plus

difficile. De plus, la charge de travail est relativement faible dans ce service d'urgence. Selon Patrice, les employé.es ont donc beaucoup de temps en vingt-quatre (24) heures pour penser et faire leurs « mauvais coups » sur les lieux de travail.

Le contexte organisationnel au service d'urgence se caractérise donc par une période de changements et un climat de travail nocif. Patrice est rapidement identifié comme une menace par ses subordonné.es, donnant lieu à la situation de HPA.

#### 4.4.2 Culture organisationnelle – Patrice, service d'urgence public

Pour la culture organisationnelle, Patrice a souligné le manque d'intervention de la haute gestion (19 références), la culture groupale (18 références), le manque de rigueur dans les pratiques de gestion (13 références), le manque d'écoute envers la victime (4 références) et l'incompréhension entre les sous-cultures (4 références).

Graphique 4.11 : Résultats des fréquences de codes – Culture organisationnelle, Patrice (service d'urgence)



La culture groupale des premier.ères répondant.es se définit tout d'abord par leur forte cohésion et leur difficulté à intégrer de nouveaux ou nouvelles membres à leur groupe. Les employé.es travaillent toujours avec les mêmes collègues, ce qui favorise la forte cohésion au sein des équipes.

Iels partagent également un amour pour l'adrénaline et l'action. Patrice constate aussi une différence générationnelle, en ce sens où il se souvient d'une époque où le respect de la hiérarchie, et donc de l'autorité, était très fort dans les services d'urgence. Maintenant, les employé.es désirent émettre leur opinion et remettent davantage les décisions en question. Selon Patrice, le défi est d'adapter le style de leadership selon la situation. Lorsque les premier.ères répondant.es sont sur un appel d'urgence, il n'y a pas place à la discussion et les subordonné.es doivent être en mesure d'obéir à leur supérieur.e. Cependant, lorsqu'iels sont au service d'urgence, entre les appels, il faut démontrer plus de souplesse dans les approches de gestion et permettre aux employé.es de s'exprimer. Malgré cette approche flexible de Patrice, ce dernier fait état d'un manque de reconnaissance de l'autorité au sein de ses subordonné.es et remarque une opposition constante à la gestion. Il constate aussi que les employé.es ont tendance à se déresponsabiliser face aux problèmes et il perçoit, au sein du groupe, un sentiment de supériorité envers les autres.

La culture groupale des subordonné.es diffère de la culture organisationnelle, où il y a un plus grand respect de l'autorité. Il semble donc y avoir une incompréhension mutuelle entre les membres des sous-groupes de l'organisation, ce qui envenime la tension entre les employé.es.

Patrice mentionne un manque de rigueur dans les pratiques de gestion, qui a donné beaucoup de latitude aux subordonné.es avec le temps. Selon lui, la haute gestion désire « acheter la paix » auprès des employé.es et une loi d'omerta s'est installée pour préserver l'image de l'organisation.

Lorsque Patrice a tenté d'obtenir du soutien de la part de l'organisation, il a plutôt constaté un manque d'écoute de la part de ses supérieur.es. La haute gestion n'est intervenue que quelques fois face à la situation de HPA, sans trop de succès. La direction a notamment assigné un.e autre gestionnaire pour agir en tant qu'intermédiaire entre Patrice et les employé.es. Cette solution aura eu pour résultat d'isoler Patrice davantage et de créer une perte de sens dans son travail. La direction a également imposé une journée de suspension aux subordonné.es après qu'iels aient eu des propos désobligeants envers Patrice lors d'une rencontre avec plusieurs centaines de participant.es. Patrice considère cette sanction comme insuffisante vu les propos tenus à son endroit et le nombre de personnes présentes au moment de l'incident. Il déplore le fait que les comportements inappropriés des employé.es aient continué par la suite. Pour la majorité des

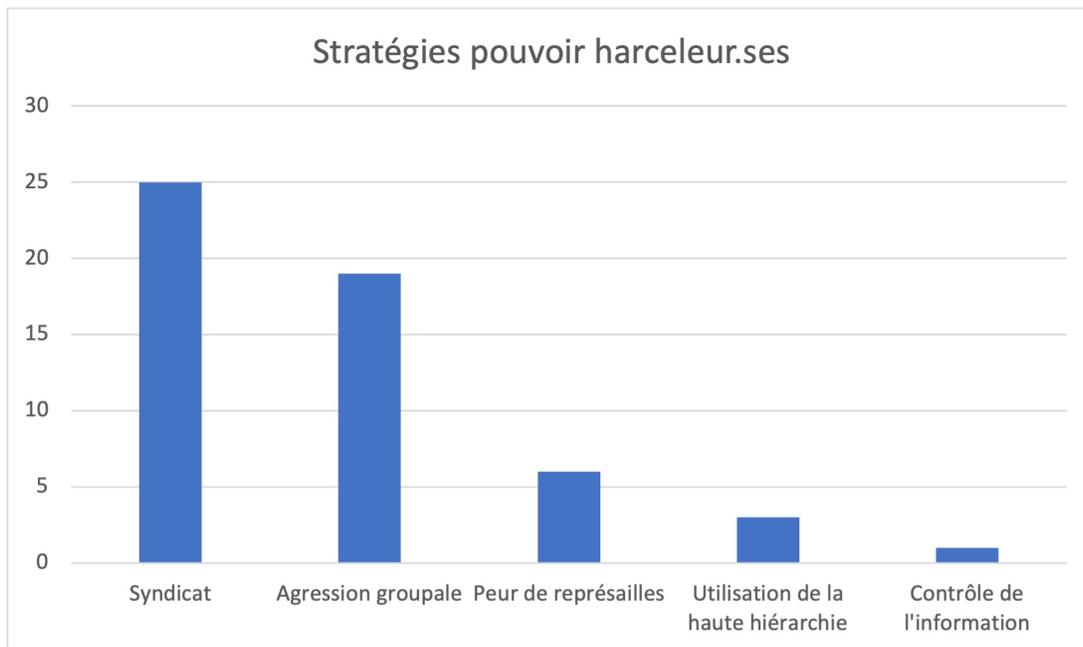
incidents, la haute gestion n'a pas fait d'intervention. Patrice s'est donc senti peu supporté et a eu l'impression de devoir affronter cette épreuve seul.

Bref, la culture organisationnelle présentée par Patrice se définit par un manque de rigueur dans les pratiques de gestion et par une tolérance des comportements déviants. La culture groupale des premier.ères répondant.es quant à elle se caractérise par le manque de reconnaissance de l'autorité et par une forte cohésion au sein des équipes de travail.

#### 4.4.3 Pouvoir – Patrice, service d'urgence public

Dans le cas de Patrice, les stratégies de pouvoir utilisées par les harceleur.ses sont : le syndicat (25 références), l'agression groupale (19 références), la peur de représailles (6 références), l'utilisation de la haute hiérarchie (3 références) et le contrôle de l'information (1 référence).

Graphique 4.12 : Résultats des fréquences de codes – Stratégies de pouvoir des harceleur.ses, Patrice (service d'urgence)



Selon Patrice, le syndicat a un rôle majeur à jouer dans la dynamique de pouvoir du HPA. Le syndicat offre des ressources, comme l'accès à des représentant.es syndicaux.les, du soutien lors du dépôt d'une plainte ou d'un grief, l'interprétation et la vulgarisation de jurisprudence, des avis légaux de la part d'avocats travaillant pour le syndicat, la force du nombre et la connaissance des

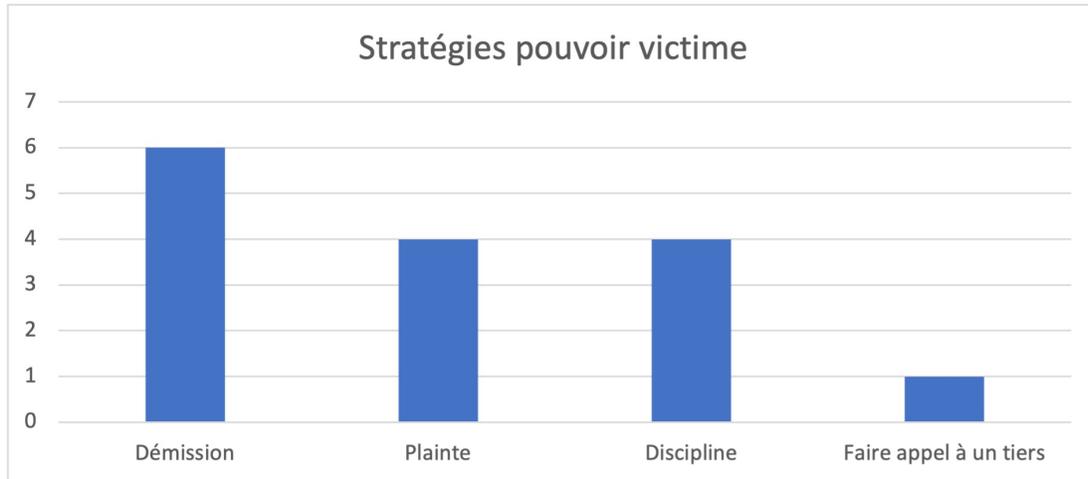
autres griefs ayant été déposés ainsi que le résultat obtenu. Bref, le syndicat octroi des connaissances sur l'organisation non négligeables pour l'obtention de pouvoir des subordonné.es. Le fait d'être syndiqué offre aussi une permanence d'emploi, rendant le congédiement plus difficile pour l'employeur lorsqu'un.e employé.e adopte des comportements déviants. Les employé.es se permettent donc d'agir de manière inappropriée. Patrice décrit même le groupe comme une « mafia syndicale » dont les membres ne gardent jamais leur convention collective bien loin pour revendiquer leurs droits abusivement. Les subordonné.es déposent donc une quantité excessive de griefs et de plaintes contre Patrice. Par la suite, une grande partie des subordonné.es est nommée dans un rôle syndical. Iels disent alors que leurs agissements font partie de leur rôle, donc qu'iels sont protégé.es et ne peuvent subir de représailles pour leur implication syndicale. Patrice a bien souvent l'impression d'avoir les mains liées et croit que la gestion a développé une crainte face au syndicat, limitant leurs interventions pour tenter de résoudre le HPA.

Étant un groupe très cohésif, les subordonné.es utilisent la force du nombre contre Patrice. Des instigateur.trices influencent le reste du groupe pour qu'iels participent aux agissements hostiles. Selon Patrice, ce sont majoritairement les chef.fes d'équipes qui influencent négativement en manipulant l'information de sorte que les subordonné.es perçoivent Patrice comme l'ennemi. D'ailleurs, comme iels agissent en groupe, lorsqu'un grief ou une plainte est déposé contre Patrice, il doit se défendre contre une soixantaine de personnes. C'est donc sa parole contre la parole du groupe, qui s'est entendu sur le discours à livrer. Patrice considère alors qu'un.e enquêteur.rice croira plus aisément les propos du groupe, aux dépens de Patrice.

Alors que la problématique se limitait à deux (2) équipes, elle s'est répandue dans les quatre (4) autres équipes en seulement un an et demi. Patrice dénonce le fait qu'il n'y ait pas eu d'intervention plus rapidement, puisque maintenant la situation est hors de contrôle avec les six (6) équipes de travail qui participent au HPA. Comme la force du nombre impose la domination des harceleur.ses au service d'urgence, les autres personnes craignent de s'opposer au groupe et de devenir les prochaines victimes. Certain.es employé.es gardent donc le silence et la haute gestion n'intervient pas. De plus, les premier.ères répondant.es font souvent appel à la haute direction pour obtenir ce qu'iels désirent.

Les stratégies de pouvoir de la victime mentionnées par Patrice sont : la démission (6 références), le dépôt d'une plainte (4 références), la discipline (4 références) et l'appel à un tiers (1 référence).

Graphique 4.13 : Résultats des fréquences de codes – Stratégies de pouvoir de la victime, Patrice (service d'urgence)



Pour se défendre face à la situation de HPA, Patrice a déposé des plaintes, mais ceci n'a rien changé à la problématique. Tel que mentionné précédemment, il est difficile pour Patrice de faire valoir son point dans un processus d'enquête lorsqu'un groupe d'une soixantaine de personnes s'oppose à sa version des faits. L'enquêteur.rice croira nécessairement la majorité. Lorsque Patrice a obtenu raison avec l'une de ses plaintes, la solution de l'organisation était de séparer les parties, c'est-à-dire que le directeur ne travaille plus avec le ou la subordonné.e. Cette solution n'a pas été mise en place, puisqu'il est ardu de faire en sorte qu'un directeur, qui supervise toutes les équipes du service d'urgence, ne travaille plus avec un.e subordonné.e sans qu'un.e ou l'autre ne perde son emploi. La situation est restée inchangée et les comportements de HPA perdurent toujours.

Patrice a tenté d'utiliser les mécanismes de discipline pour réguler le comportement des employé.es au travail. Or, pour émettre une mesure disciplinaire à un.e employé.e, Patrice a besoin du soutien de ses supérieur.es, car il n'a pas l'autorité de le faire seul. Patrice a aussi fait appel à un.e consultant.e externe pour enquêter dans le milieu de travail. La direction n'a jamais partagé les résultats de cette enquête avec Patrice et aucun changement n'a été apporté.

Finalement, ayant peu d'espoir que la situation s'améliore, Patrice a recommandé à ses supérieur.es de fermer le service d'urgence et de faire assurer le service par des villes voisines. Il envisage

également quitter l'organisation prochainement. Il est en processus d'obtention d'un nouveau diplôme universitaire et croit changer d'emploi lorsqu'il aura terminé ses études. En fait, comme il ne croit pas pouvoir faire partie de la solution et croit être lui-même le problème, Patrice a remis sa lettre de démission à ses supérieur.es avec seulement la date d'effet à inscrire. Patrice a dit à ses supérieur.es qu'à n'importe quel moment ils pouvaient ajouter une date d'effet sur la lettre de démission et Patrice quitterait. D'ailleurs, toute personne qui s'est retrouvée en confrontation avec le groupe de harceleur.ses a choisi de quitter l'organisation.

Quelque temps après notre entretien, Patrice est parti en congé de la maladie pour une durée indéterminée. À notre connaissance, il est toujours en arrêt de travail et n'envisage pas de retourner travailler au service d'urgence quand il ira mieux.

Alors que les subordonné.es de Patrice utilisent la force du nombre pour s'opposer à leur gestionnaire et qu'ils bénéficient d'une protection et de ressources via le syndicat, Patrice se retrouve seul pour tenter de résoudre la situation. Ses tentatives sont sans succès, ce qui le mène à envisager son départ de l'organisation. Il ne cherche alors plus à trouver une solution, mais à se protéger des conséquences du HPA qui seront abordées dans la section suivante.

#### 4.4.4 Conséquences du harcèlement psychologique ascendant – Patrice, service d'urgence public

Les conséquences du HPA identifiées par Patrice sont principalement des conséquences psychologique (11 références). Il a toutefois mentionné des impacts du HPA sur l'organisation (9 références) et des conséquences individuelles d'ordre physique (1 référence).

Avec le HPA qu'il a subi, Patrice a perdu confiance en ses capacités d'être gestionnaire. Il voit des postes s'afficher dans d'autres services d'urgence et n'ose pas postuler par peur de ne pas être en mesure de remplir le mandat. Il se dit démoli et désillusionné par la situation, et est devenu très pessimiste. Il a honte de ce qu'il vit, puisqu'il croit avoir échoué et ne pas être en mesure de gérer la situation. D'ailleurs, il craint de devoir expliquer la raison de son départ lorsqu'il sera en entrevue pour un nouvel emploi. Selon lui, un autre employeur ne voudra pas l'embaucher s'il sait qu'il a vécu du HPA, puisqu'il pensera alors que Patrice est incapable de gérer une équipe.

Patrice est maintenant toujours sur ses gardes. Dès qu'un.e supérieur.e veut lui parler, il croit qu'il a commis une erreur et qu'il se fera réprimander ou qu'un autre problème est survenu au service d'urgence. Avec le port du masque dû à la pandémie de COVID-19, Patrice est méfiant lors de ses échanges avec les subordonné.es, puisqu'il ne peut bien voir leurs expressions faciales. Il s'imagine alors qu'iels se moquent de lui derrière leur masque. Patrice dit aussi avoir pris beaucoup de poids depuis son arrivée à ce service d'urgence.

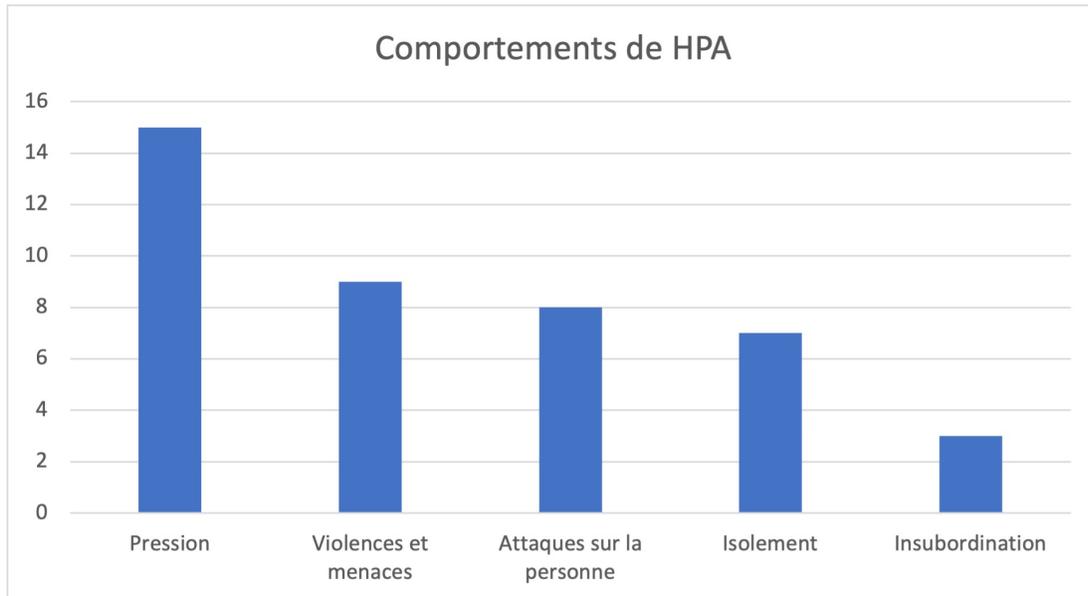
Patrice regrette d'avoir accepté l'emploi même s'il s'agissait d'un bel avancement dans sa carrière. En fait, c'est pour lui un rêve de jeunesse brisé. Il se rappelle que lorsqu'il était jeune et qu'il passait devant ce service d'urgence, il rêvait d'un jour y travailler et d'y devenir le chef. Or, il dit aujourd'hui que s'il pouvait embarquer dans la DeLorean, voiture du film *Retour vers le futur*, il retournerait dans le temps pour dire à la jeune version de lui-même de s'enfuir et de ne pas aller travailler à cet endroit.

Bien que l'emphase de l'entrevue fût mise sur la façon dont Patrice vivait la situation, il a identifié certaines conséquences organisationnelles du HPA. Il rapporte un impact sur la qualité des services offerts par le service d'urgence, comme lorsque les premier.ères répondant.es ont débranché le système pour recevoir les appels d'urgence ou encore quand iels ont refusé d'aller sur un appel d'urgence et ont laissé des collègues d'un autre service d'urgence intervenir. Il souligne aussi une augmentation de la charge de travail pour la direction qui doit traiter les nombreux griefs et les plaintes déposés par les employé.es. Il y a également des départs d'employé.es qui ont été en conflit avec le groupe de harceleur.ses, ce qui crée un roulement de personnel. Les impacts sur l'organisation sont tels que Patrice remet en question la nécessité de maintenir ce service d'urgence en fonction. Il considère qu'il pourrait être plus efficace que le service soit assuré par un service d'urgence à proximité.

#### 4.4.5 Résultats émergents – Patrice, service d'urgence public

Les types de comportements de HPA mentionnés par Patrice sont : la pression (15 références), les violences et menaces (9 références), les attaques sur la personne (8 références), l'isolement (7 références) et l'insubordination (3 références).

Graphique 4.14 : Résultats des fréquences de codes – Comportements de harcèlement psychologique ascendant, Patrice (service d’urgence)



Les pressions vécues par Patrice sont sous forme de menaces verbales et de gestes, comme la porte de décarcération sur sa place de stationnement, les formulaires d’application pour un emploi chez McDonald ou la corde de pendu sur sa poignée de porte de bureau. Elles sont aussi exercées sur les réseaux sociaux et via des critiques constantes envers Patrice, qui se fait notamment à travers le dépôt de plaintes et de griefs. Patrice se dit en guerre administrative avec les subordonné.es.

Pour ce qui est des attaques sur la personne, les compétences de Patrice sont constamment remises en question auprès des autres membres de l’organisation, il se fait humilier par les employé.es, des rumeurs à son endroit sont répandues et toutes ses décisions sont contestées.

Les comportements de HPA au service d’urgence comprennent aussi des violences psychologiques et des dégâts sur le lieu de travail et sur les biens personnels de la victime. Par exemple, les premier.ères répondant.es ont débranché le système pour recevoir des appels d’urgence, ont fait du vandalisme sur l’écriteau de la place de stationnement du directeur en y ajoutant l’inscription « temporaire » à côté de son titre, ont dégonflé et ont crevé les pneus de la voiture personnelle du directeur alors qu’il était stationné au service d’urgence. Bien que Patrice n’en ait pas vécu lui-même, il relate des menaces de violences corporelles et des altercations physiques avec son prédécesseur ou avec d’autres employé.es de l’organisation.

Patrice est isolé par les harceleur.ses : sa présence et ses courriels sont ignorés et on ne lui adresse pas la parole. De plus, en tentant de calmer la situation, la gestion a ajouté un.e intermédiaire entre Patrice et les subordonné.es, ce qui ne fait qu'accentuer l'isolement de Patrice qui a maintenant l'impression de ne « servir à rien » dans l'organisation.

Pour ce qui est du tabou lié au HPA, Patrice évoque le manque d'outils pour gérer les situations de HPA (2 références), le manque de connaissances sur cette forme de HP (1 référence) et l'image du gestionnaire (1 référence).

Patrice souligne à quel point le HPA n'est pas connu dans les organisations et que c'est un sujet qui gagnerait à l'être davantage. Il mentionne même qu'un livre devrait être écrit pour les gestionnaires sur cette forme de harcèlement et que d'autres services d'urgence devraient aussi être sensibilisés à cette réalité. Le fait que ce type de harcèlement au travail ne soit pas connu fait en sorte qu'il est difficile d'en parler. Si un.e gestionnaire dit vivre ou avoir vécu du HPA, le réflexe des gens sera généralement de penser que le ou la gestionnaire n'a pas été en mesure d'effectuer son travail et de contrôler ses employé.es. L'image du ou de la gestionnaire est donc atteinte. De plus, puisque nous connaissons à peine l'existence de cette forme de HP, les organisations et les victimes manquent d'outils pour régler la situation, ce qui est possible de constater par les tentatives de résolution manquées de Patrice et de ses supérieur.es.

Patrice souligne que son prédécesseur a vécu exactement la même situation que lui dans ce service d'urgence. Il croit d'ailleurs que plusieurs des directeur.rices précédent.es ont aussi vécu du HPA. Il déplore aussi que la problématique soit la même pour certain.es de ses homologues dans d'autres services d'urgence. Le HPA ne serait donc pas lié à l'individu, mais serait inscrit dans un système favorisant son émergence.

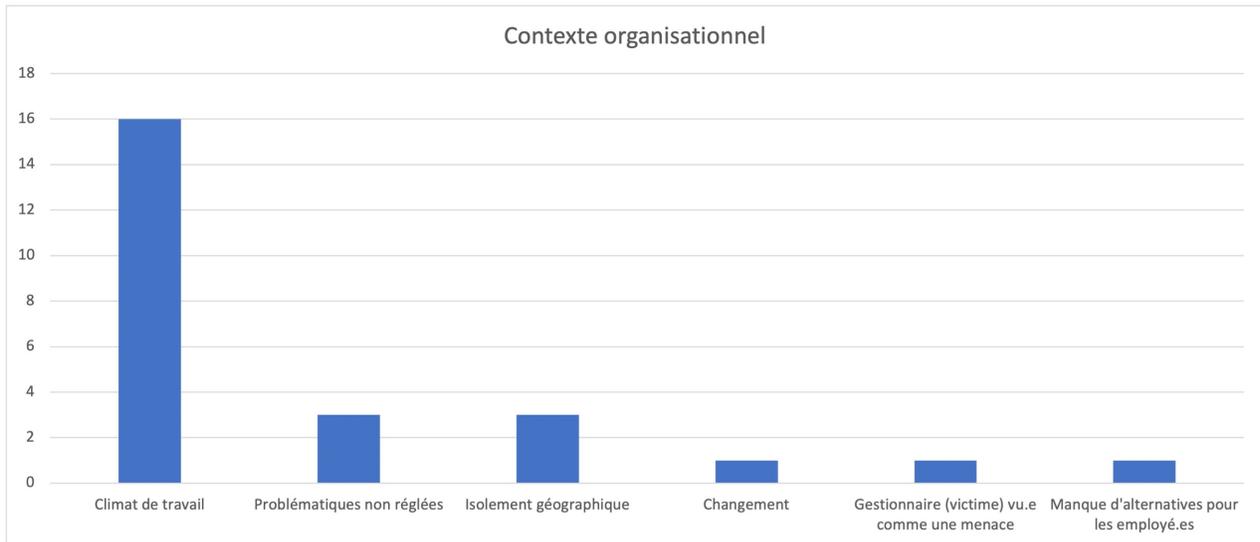
#### 4.5 Analyse des résultats – Nathalie, organisation gouvernementale

##### 4.5.1 Contexte organisationnel – Nathalie, organisation gouvernementale

Les aspects contextuels soulevés par Nathalie sont : le climat de travail (16 références), les problématiques non réglées dans l'organisation (3 références), l'isolement géographique (3

références), le changement (1 référence), le ou la gestionnaire étant vu comme une menace (1 référence) et le manque d'alternatives pour les employé.es (1 référence).

Graphique 4.15 : Résultats des fréquences de codes – Contexte organisationnel, Nathalie (organisation gouvernementale)



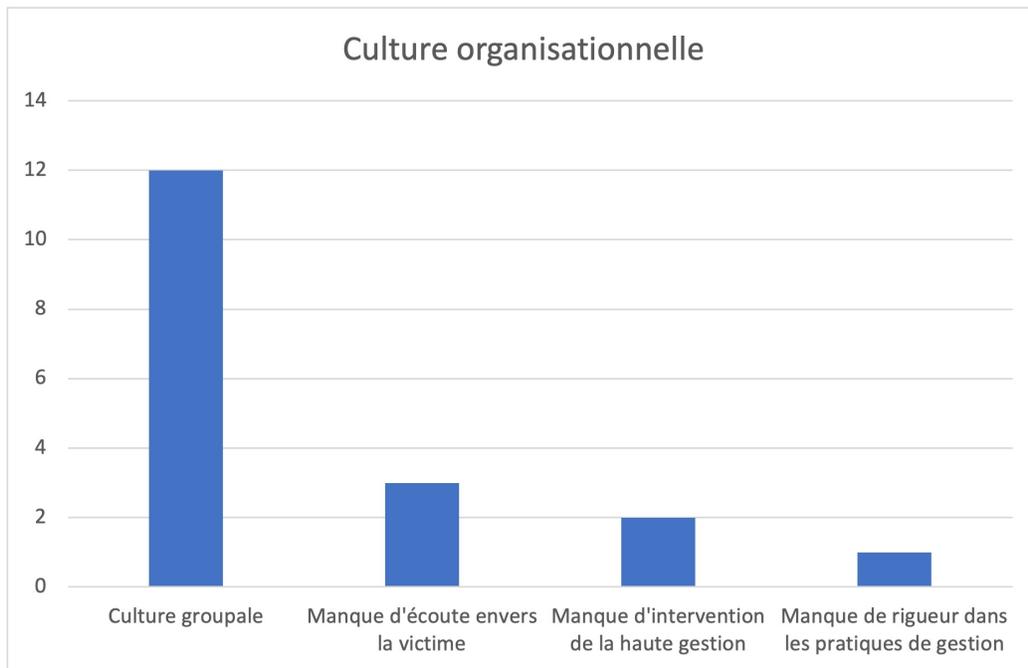
Nathalie décrit un climat de travail toxique, qui se dégrade au fur et à mesure que la situation de HPA évolue. Nathalie est en fait arrivée dans une organisation où des problématiques du passé n'ont jamais été réglées, ce qui occasionne un dysfonctionnement dans les équipes et ne contribue pas à un climat de travail positif. L'incivilité est répandue et les employé.es sont laissés à eux-mêmes en raison d'un isolement géographique. Le bureau des ressources humaines ne se trouvant pas à la même localisation, il leur est difficile d'intervenir et de supporter les employé.es en cas de problème. Malgré cet environnement de travail néfaste, les employé.es restent en poste puisqu'il n'y a pas beaucoup d'opportunités d'emploi ou de développement de carrière pour eux.

Lorsque Nathalie tente d'instaurer un changement et adresse les problématiques non résolues, elle perturbe le statu quo et est vue comme une menace. Elle constate alors beaucoup de résistance de la part de certain.es employé.es, qui expriment leur mécontentement.

#### 4.5.2 Culture organisationnelle – Nathalie, organisation gouvernementale

Pour la culture organisationnelle, Nathalie mentionne les éléments suivants : la culture groupale (12 références), le manque d’écoute envers la victime (3 références), le manque d’intervention de la haute gestion (2 références) et le manque de rigueur dans les pratiques de gestion (1 référence).

Graphique 4.16 : Résultats des fréquences de codes – Culture organisationnelle, Nathalie (organisation gouvernementale)



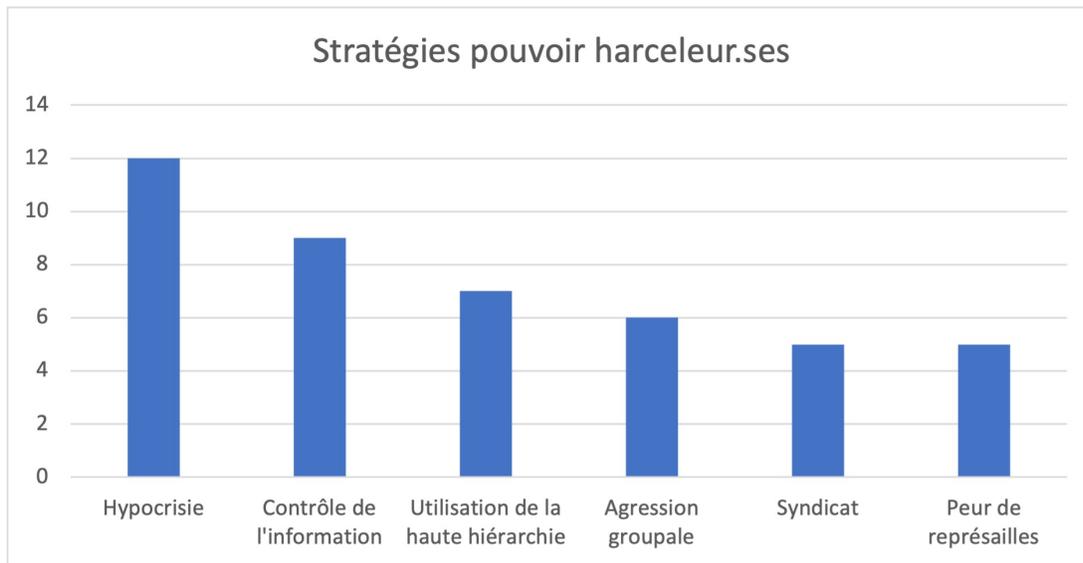
Selon Nathalie, la culture groupale au sein des équipes de travail est assez particulière. Dès son arrivée, elle constate un manque de cohésion et la création de clans parmi les employé.es. Les équipes évoluent dans une culture de performance et les comportements d’intimidation semblent répandus à tous les niveaux. Les employé.es ont tendance à se déresponsabiliser face aux problèmes et une loi d’omerta est omniprésente. Cette déresponsabilisation est aussi présente dans la haute hiérarchie, ce qui entraîne un manque de rigueur dans les pratiques de gestion qui se traduit par beaucoup de laisser-aller.

De plus, la haute gestion n’est jamais intervenue pour supporter Nathalie avec le HPA qu’elle subissait. En fait, elle n’a reçu aucune écoute de la part de ses supérieur.es et avait l’impression de ne pas être crue lorsqu’elle dénonçait les agissements de HPA.

#### 4.5.3 Pouvoir – Nathalie, organisation gouvernementale

Dans le cas vécu par Nathalie, les stratégies de pouvoir utilisées par les harceleur.ses sont : l'hypocrisie (12 références), le contrôle de l'information (9 références), l'utilisation de la haute hiérarchie (7 références), la présence du syndicat (5 références), l'agression groupale (6 références) et la peur de représailles (5 références).

Graphique 4.17 : Résultats des fréquences de codes – Stratégies de pouvoir des harceleur.ses, Nathalie (organisation gouvernementale)



Martin, l'instigateur du HPA, et les autres subordonné.es faisaient preuve de beaucoup d'hypocrisie. Nathalie aura donc été bernée par cette attitude, ce qui a fait en sorte qu'elle n'a réalisé que trop tard ce qui se tramait parmi ses subordonné.es. Au moment où elle a compris que quelque chose de malsain se produisait, Martin avait déjà rallié plusieurs subordonné.es et la haute gestion à sa cause.

Les agressions groupales ont été initiées par Martin, qui a tranquillement influencé les employé.es pour qu'ils s'opposent à Nathalie. Comme l'instigateur du HPA a également convaincu la haute direction que Nathalie était la source du problème, la haute direction s'est rangée du côté de l'harceleur. La complicité de certain.es subordonné.es dans les agissements de HPA, le silence des autres et la non-intervention de la haute gestion a fait de cette situation de HPA une agression groupale où Nathalie s'est retrouvée seule pour se défendre. Nathalie a également constaté que les

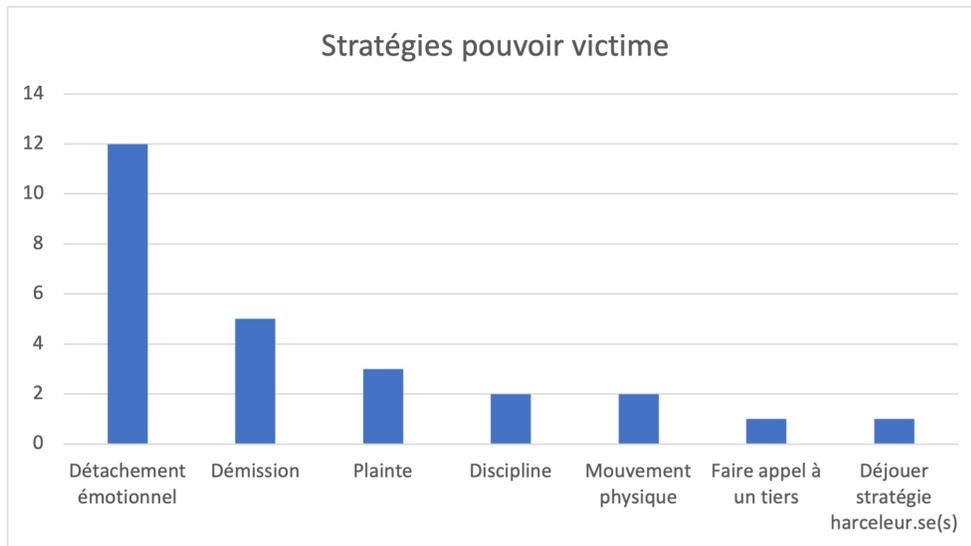
employé.es craignent de devenir la prochaine victime de HP et n'osent donc pas s'opposer aux harceleur.ses. C'est pourquoi certain.es gardent le silence ou suivent les autres dans les comportements de harcèlement.

En cachant ou en manipulant l'information, Martin et les subordonné.es faisaient en sorte que Nathalie reste dans l'ignorance et perde de la crédibilité auprès des autres membres de l'organisation. Encore une fois, Nathalie s'est aperçue de cette problématique et de l'atteinte à sa réputation alors qu'il était déjà trop tard pour renverser la tendance.

Comme les employé.es sont syndiqué.es, iels ont facilement accès aux connaissances organisationnelles, alors que Nathalie est nouvellement arrivée. Le syndicat offre aussi la force du nombre et l'accès au soutien de représentant.es syndicaux.ales, tandis que Nathalie n'avait pas de soutien de la part de l'employeur.

En réaction au harcèlement vécu, Nathalie a utilisé les stratégies suivantes : le détachement émotionnel (12 références), la démission (5 références), la discipline (2 références), le mouvement physique (2 références), l'appel à un tiers (1 référence) et déjouer la stratégie des harceleur.ses (1 référence). Pour ce qui est du dépôt d'une plainte, Nathalie en fait mention dans l'entretien (3 références), mais ce n'est pas une stratégie qu'elle a utilisée.

Graphique 4.18 : Résultats des fréquences de codes – Stratégies de pouvoir de la victime, Nathalie (organisation gouvernementale)



Lors de la confrontation ouverte où Martin avait un comportement et un ton agressif, plutôt que de reculer et de montrer sa crainte, Nathalie est restée calme et a avancé vers Martin. Nathalie considère que cette approche a déstabilisé Martin et a mis fin à l'altercation. De plus, lorsque Nathalie s'est aperçue qu'une des stratégies de pouvoir utilisée par Martin était de contrôler l'information et d'établir des liens avec la haute direction, Nathalie a tenté de déjouer la stratégie de Martin en ne l'amenant plus dans les réunions avec elle. Alors qu'il était important pour Nathalie d'impliquer ses directeur.rices adjoint.es et de les faire participer aux réunions avec la haute direction, elle a décidé de ne plus les inviter pour réduire l'accès à l'information et aux contacts pour Martin. Nathalie a aussi émis des avis disciplinaires aux employé.es qui avaient des comportements inappropriés et a fait appel à un.e consultant.e pour faire une enquête en milieu de travail. Nathalie n'aura toutefois pas vu les résultats de cette enquête, comme elle a quitté l'organisation avant son achèvement. En effet, quand les autres stratégies pour résoudre la situation ont échoué une après l'autre, Nathalie a décidé, pour son bien-être, de quitter l'organisation. Quand cette décision a été prise, Nathalie a alors eu un détachement émotionnel face à la situation de HPA et aux problématiques présentes dans l'organisation. Pour les deux (2) mois restants avant son départ, Nathalie faisait le strict minimum et souligne qu'elle n'avait alors plus de vision pour ses équipes de travail. Elle dit d'ailleurs n'avoir jamais quitté une organisation avec si peu de professionnalisme.

Nathalie n'a jamais considéré l'option de porter plainte, puisqu'elle n'avait pas confiance envers le système en place. Elle avait déjà porté plainte pour une autre problématique par le passé et elle ne garde pas de bons souvenirs de cette expérience. Elle croit d'ailleurs que pour entamer un processus de plainte, il faut du support de la part des supérieur.es, ce qu'elle n'avait pas. Elle souligne qu'elle croit encore moins que le système de plainte soit en mesure de résoudre une problématique de HPA, puisque le système est en place pour protéger les subordonné.es avant tout.

Les stratégies de pouvoir utilisées par Martin et les autres employé.es étaient principalement sournoises. Lorsque Nathalie a compris ce qui se tramait, ses subordonné.es avaient déjà créé un débalancement de pouvoir lui étant défavorable. Ses tentatives pour résoudre la situation n'auront donc pas eu de succès et c'est pourquoi Nathalie a choisi de quitter l'organisation et s'est détachée émotionnellement.

#### 4.5.4 Conséquences du harcèlement psychologique ascendant – Nathalie, organisation gouvernementale

Les conséquences du HPA identifiées par Nathalie sont d'ordre psychologique (15 références). Nathalie aborde des conséquences physiques potentielles (1 référence), mais n'en a personnellement pas vécu.

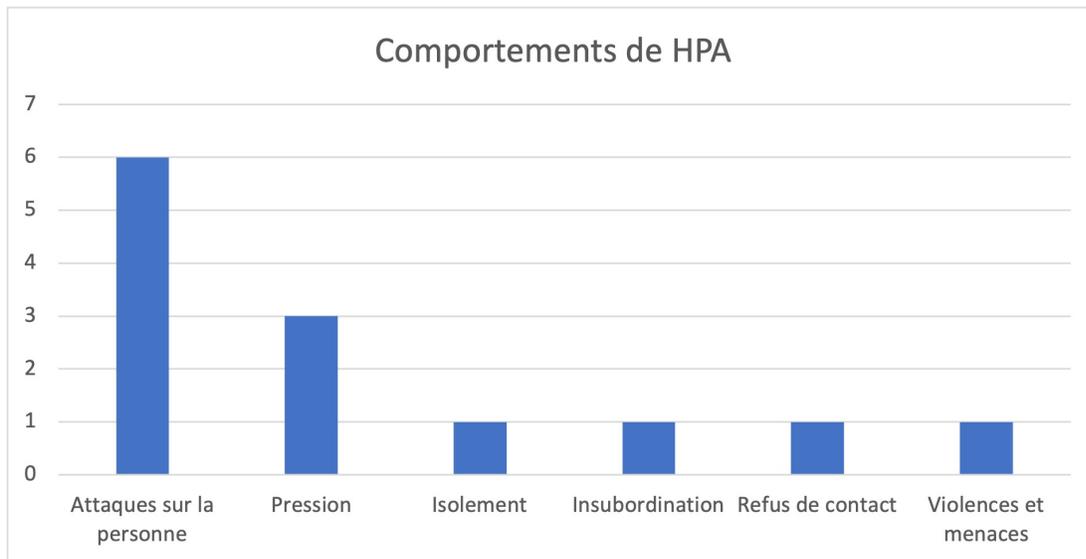
Au moment des événements, Nathalie n'identifie pas encore la situation comme étant du HPA. Elle se remet alors en question et doute de ses habiletés de gestion ; à un point tel où, pour la première fois de sa vie, elle ne veut plus occuper un poste avec de grandes responsabilités. Un sentiment de honte et du pessimisme sont présents dans les propos de Nathalie, qui croit avoir échoué dans son rôle de directrice. Elle croit être la source du problème, ce qui lui occasionne beaucoup de stress. Elle décrit ses journées au travail comme un enfer. Depuis qu'elle a subi du HPA, Nathalie semble aussi avoir développé une hypervigilance. Elle s'ouvre maintenant moins à ses collègues et reste aux aguets par peur de se refaire manipuler de la sorte par quelqu'un d'autre.

Nathalie n'a pas eu de répercussions physiques dues au HPA qu'elle vivait, mais croit qu'elle aurait peut-être eu des troubles du sommeil s'il n'avait été de la médication qu'elle prend pour un problème de santé.

#### 4.5.5 Résultats émergents – Nathalie, organisation gouvernementale

Les comportements de HPA dont Nathalie a été victime sont : les attaques sur la personne (6 références), les pressions (3 références), l'isolement (1 référence), l'insubordination (1 référence) et le refus de contact (1 référence).

Graphique 4.19 : Résultats des fréquences de codes – Comportements de harcèlement psychologique ascendant, Nathalie (organisation gouvernementale)



Les attaques sur la personne vécues par Nathalie se décrivent par une atteinte à sa réputation et à ses compétences de gestionnaire auprès des autres membres de l'organisation. Il y avait également des rumeurs qui circulaient à son endroit. À une occasion, Martin a effectué de la pression sur Nathalie en l'injuriant à haute voix et en criant pour que les autres employé.es présent.es entendent. Pour ce qui est des violences et menaces, en quittant les lieux après l'altercation ouverte, Martin a poussé les bureaux sur son passage, causant des dégâts sur le lieu du travail. Après cet incident, la moitié des employé.es n'adressaient plus la parole à Nathalie, qui s'est donc retrouvée isolée. Les employé.es refusaient également le contact avec Nathalie en ignorant sa présence ou en chuchotant dans les corridors lorsqu'elle était présente.

Pour ce qui est du tabou lié au HPA, Nathalie souligne le manque de connaissances sur le HPA (2 références), l'image de gestionnaire (2 références) et le manque d'outils pour gérer ce type de HP (1 référence).

Selon Nathalie, les connaissances sur le HPA sont insuffisantes dans les organisations. D'ailleurs, elle n'a pas été en mesure de mettre un terme sur ce qu'elle vivait à cette époque. Ce n'est qu'en entendant parler de ce projet de recherche que Nathalie a compris que ce qu'elle avait vécu devait être du HPA. Même en étant en mesure d'identifier le HPA, Nathalie considère qu'il est difficile pour un.e gestionnaire de le nommer puisque ce serait une atteinte à son orgueil et à l'image du ou de la gestionnaire qui doit performer et ne pas avoir de faiblesse, ou du moins ne pas les montrer. Nathalie souligne aussi le manque d'outils pour les gestionnaires victimes de HPA. Sans le soutien de l'organisation et sans système efficace pour adresser une plainte d'un.e gestionnaire contre un.e subordonné.e, le ou la gestionnaire se retrouve seul.e pour tenter de résoudre la problématique.

Finalement, à son arrivée en poste, Nathalie avait reçu des avertissements de la part de l'ancien directeur adjoint, qui était alors le supérieur hiérarchique de Martin. D'autres employé.es lui avaient aussi dit de faire attention à Martin, puisqu'il pouvait agir de façon inappropriée. Avec du recul, Nathalie conclut que l'ancien directeur adjoint avait fort probablement vécu du HPA de la part de Martin. Il serait donc possible de supposer qu'il ne s'agisse pas d'une problématique individuelle, mais qu'il y ait plutôt une systématisation du HPA.

## CHAPITRE 5 : DISCUSSION

Dans ce chapitre, une comparaison entre nos résultats de recherche et la littérature sur le HP sera effectuée. Les éléments convergents et divergents seront alors mis de l'avant.

### 5.1 Contexte organisationnel

La littérature identifie les environnements de travail où il y a beaucoup d'hostilités et d'agressivité comme des endroits favorisant l'émergence de comportements de prédation et donc de HP (Einarsen, 1999), ce qui correspond au climat de travail toxique et où les conflits de travail sont omniprésents identifiés par les participant.es à cette étude. Branch (2006) caractérise ce type d'environnement de travail d'inefficient et l'identifie aussi comme étant l'une des causes du HPA. La période de négociations collectives mentionnée par l'un.e des participant.es doit aussi contribuer aux hostilités et à la dégradation du climat de travail. Or, le HPA étant aussi responsable de la dégradation du climat de travail (Shellard, 2021), nous nous retrouvons dans un cercle vicieux entre climat toxique et HPA.

Ramsay et al. (2011) et Branch (2006) ont déterminé que les situations stressantes accentuent la recherche de sécurité à travers un groupe d'appartenance. En périodes tumultueuses, les risques de HP envers des membres externes au groupe sont accentués. En fait, les membres d'un groupe auraient tendance à se créer un prototype mental de ce qui caractérise le membre type du groupe, tant pour leur groupe d'appartenance que pour les groupes externes. Ceci entraîne un processus de dépersonnalisation où l'individualité est remplacée par cette représentation groupale. Les membres d'un groupe se comporteront en conformité avec leur prototype mental, ce qui peut comprendre l'acceptation de comportements déviants. En période de stress, les individus se sécuriseront en se rapportant au prototype mental pour dicter leur façon d'agir, ce qui peut donc augmenter les risques de HP. De plus, comme l'individualité est remplacée par des prototypes mentaux, la victime de HP n'est plus vue comme une personne à part entière, mais comme cette représentation du groupe externe, facilitant par le fait même l'adoption de comportements déviants à son endroit. Dans deux (2) cas étudiés, l'organisation ou les équipes de travail étaient en période de changement. De plus, les trois (3) participant.es ont mentionné.es avoir été perçus.es comme une menace par les subordonné.es. Les subordonné.es ce seraient donc retourné.es davantage vers leur groupe

d'appartenance durant une période stressante et auraient adopté des comportements de HPA envers le ou la gestionnaire considéré.e externe au groupe, qu'ils ont dépersonnalisé et identifié comme la menace. Le changement organisationnel avait aussi été identifié comme une cause du HP par Skogstad et al. (2007) et Soares (2002) et comme cause du HPA par Birks et al. (2014) et Branch (2006). O'Leary-Kelly (1996) et Sperry (2009), pour leur part, considèrent que les comportements agressifs seront dirigés vers la personne étant jugée comme la source des perturbations émotionnelles. Selon Hirigoyen (2014), le fait d'identifier un bouc émissaire et de diriger les frustrations du groupe vers cette personne permettrait de décharger le groupe de son agressivité pour assurer sa cohésion et son bon fonctionnement.

D'autres auteur.rices assimilent le HP au manque d'implication des employé.es dans les prises de décisions (Agervold et Mikkelsen, 2004; Strandmark et Hallberg, 2007). Dans les cas où les participant.es à l'étude ont souligné le changement comme élément de contexte au HPA, les subordonné.es ne se sentaient potentiellement pas impliqué.es dans les décisions liées aux changements mis en place. Cet élément n'a toutefois pas été nommé expressément par les participant.es. Dans la littérature, la personne qui perturbe le statu quo serait plus sujette à être victime de HP (Saissi, 2012; Strandmark et Hallberg, 2007). Comme le mentionnait Branch (2006), lorsque le ou la gestionnaire initie ou supporte des changements, les subordonné.es pourraient vouloir se venger ou faire changer une décision. C'est également ce qui a été constaté dans notre recherche, principalement dans les cas de Patrice et Nathalie.

Les organisations extrêmement genrées seraient plus résistantes au changement (Tyler et al., 2019), ce qui pourrait expliquer la forte réaction aux changements dans le cas de Patrice au service d'urgence, où les équipes sont majoritairement masculines. Ceci pourrait aussi expliquer la résistance face à l'arrivée de Rémi comme nouveau superviseur dans une équipe entièrement féminine.

Branch (2006), Hirigoyen (2012), Leymann (1996) et Wennubst (2011), identifient aussi la désapprobation de la nomination d'un.e gestionnaire ou la potentielle menace que cet individu peut représenter comme des facteurs de risque au HPA. Dans les trois (cas) à l'étude, il semblerait que

ce soit davantage la menace que le ou la gestionnaire représente qui soit source de tension plutôt que la nomination de cette personne comme telle.

Finalement, la bureaucratie augmenterait les risques de HP au travail (De Cieri et al., 2019). Dans les trois (3) cas étudiés, la situation de HPA se déroulait dans une organisation syndiquée et bureaucratique.

## 5.2 Culture organisationnelle

L'un des éléments de culture organisationnelle les plus soulevés dans notre étude est le manque d'intervention de la haute gestion face à la situation de HPA, ce qui correspond aux résultats de plusieurs recherches dans la littérature. Il serait d'ailleurs fréquent que les organisations n'offrent pas de réelle protection contre le HP (Hodgins et al., 2020). Selon Branch (2006), Einarsen (1999), Hirigoyen (2014), Mechanic (1962), O'Leary-Kelly (1996) et Wennubst (2011), l'inaction et la tolérance des comportements inappropriés encouragent la répétition de ces comportements, notamment parce que les harceleur.ses calculent le risque de leurs agissements et n'adopteraient pas de tels comportements si le risque d'en subir les conséquences était jugé trop grand. Leymann (1996) soulignait que le HP est possible en organisation en raison de l'inaction de la direction. Selon Birks et al. (2014), la passivité de la direction face au HPA rendrait le ou la gestionnaire victime particulièrement vulnérable. De plus, le manque d'intervention de l'organisation minimise le HP, individualise le problème et présente le HP comme un problème entre deux (2) parties plutôt qu'organisationnel (Hodgins et al., 2020)

La culture organisationnelle influence l'interprétation du HP par ses membres, selon ce qui est toléré ou non dans les normes et les valeurs (Cowie et al., 2002; De Cieri et al., 2019), ce qui pourrait expliquer le manque d'écoute envers la victime de HPA et la non-intervention de la haute gestion. Olive et Cangemi (2015) avaient établi que les victimes avaient tendance à ne pas être crues. Il n'est donc pas surprenant que les victimes de HPA n'aient pas été écoutées par leurs supérieur.es lorsqu'elles ont partagé ce qu'elles vivaient. En fait, les victimes de HPA étaient souvent perçues comme problématiques et donc survictimisées (Desrumaux, 2007; Shellard, 2021). Leymann (1996) identifie d'ailleurs la modification négative de l'opinion des autres envers la victime en situation de HP. La victime est considérée comme une personne problématique, qui a

de la difficulté à travailler avec ses collègues ou comme un.e gestionnaire incapable de superviser ses subordonné.es adéquatement (Shellard, 2021).

En raison de l'utilisation de la force du nombre pour créer la distorsion de pouvoir en cas de HPA, la culture groupale des subordonné.es est un autre aspect important soulevé par les participant.es à l'étude. Cette culture se définissait majoritairement par un manque de respect de l'autorité, ce qui avait également été identifié par Branch (2006) et Einarsen (1999) comme un facteur de risque du harcèlement.

Tout comme Branch (2006) qui a identifié l'inefficience de l'environnement de travail comme l'une des causes de HPA, les participant.es à l'étude ont fait part d'un manque de rigueur dans les pratiques de gestion, octroyant par le fait même beaucoup de latitude aux subordonné.es. Une inefficience organisationnelle en a résulté et des problématiques du passé sont demeurées non réglées.

Archer (1999) et Thurnell-Read et al. (2008) se sont penchés sur la culture au sein de groupes de pompier.ères et ont identifié plusieurs éléments comme la cohésion et la solidarité, la forte identité sociale et donc l'importance de l'acceptation par le groupe, le changement de dynamique entre les appels d'urgences et les périodes non opérationnelles, l'acceptation des comportements de harcèlement puisqu'ils font partie de la tradition, l'exclusion de nouvelles personnes qui menacent les normes groupales et l'exclusion de la gestion. Ceci correspond à la culture groupale au sein du service d'urgence présentée dans le cas de Patrice. D'ailleurs, l'incivilité au travail et les comportements de harcèlement seraient culturellement tolérés dans ce genre de milieu (Larouche et Douesnard, 2017).

### 5.3 Pouvoir

Dans les trois (3) cas étudiés, nous avons pu constater l'absence de reconnaissance du pouvoir légitime de la victime. C'est cette absence de respect de l'autorité hiérarchique qui serait à la base de la distorsion de pouvoir en cas de HPA. Dans sa recherche de thèse, Branch (2006) n'était pas en mesure de déterminer si c'était le rôle de gestionnaire ou l'individu l'occupant qui n'était pas reconnu. Puisque nos participant.es ont nommé une récurrence des situations de HPA avec leurs

prédécesseur.es, nous suggérons que ce serait plutôt le rôle qui n'est pas respecté et non pas l'individu occupant le poste de gestion.

Les trois (3) participant.es à notre étude ont aussi mentionné que le fait que les subordonné.es soient syndiqué.es leur accordait du pouvoir. Patrice soulignait que les employé.es justifiaient souvent leurs comportements par leur rôle syndical, les plaçant à l'abri de représailles de la part de l'organisation. Tel que rapporté par Hodgins et al. (2020), certain.es harceleur.ses ne considèrent pas leurs comportements comme étant du HP. Iels croient plutôt que leurs agissements font partie de leur rôle, comme les subordonné.es de Patrice occupant un rôle au sein du syndicat. Avec l'appui syndical, les subordonné.es ont aussi accès à une meilleure connaissance de l'organisation, de ses règles et des mécanismes en place pour déposer une plainte ou un grief. Iels utilisent donc le système normalement en place pour protéger les employé.es aux fins de HPA. L'utilisation du système et l'implication d'une tierce partie, comme le syndicat, avaient aussi été identifiées comme stratégies de pouvoir par Branch (2006), Birks et al. (2014) et Shellard (2021). Les connaissances sur l'organisation ont quant à elles été identifiées comme source de pouvoir pour les subalternes par Mechanic (1962).

L'autre stratégie de pouvoir des harceleur.ses mise en lumière par nos résultats de recherche est l'agression groupale. La force du nombre permet aux subordonné.es de créer un débalancement de pouvoir désavantageant leur gestionnaire. Milosevic et al. (2020) mentionnaient que l'influence d'un.e leader négatif.ve serait accentuée lorsque les suiveur.ses sont insécures ou qu'iels ont un grand besoin d'acceptation par le groupe. Dans les trois (3) cas étudiés, les employé.es suivaient l'instigateur.rice ou restaient passif.ves par crainte de représailles. Dans le cas de Patrice, les premier.ères répondant.es accordent une grande importance à l'acceptation par le groupe, ce qui expliquerait la propagation de comportements inappropriés au sein des équipes. Certain.es participant.es mentionnaient aussi que leurs subordonné.es détenaient du pouvoir en raison de leur accès à l'information et de la manipulation qu'iels en faisaient, ou encore qu'iels utilisaient la haute hiérarchie pour avoir un ascendant sur leur gestionnaire. Ces stratégies de pouvoir correspondent aux stratégies de pouvoir identifiées dans la littérature (Branch, 2006; Emerson, 1962; Mechanic, 1962; Milosevic et al., 2020 et Wennubst, 2011) et aux résultats de Branch (2006), qui soulignait aussi l'interdépendance entre un.e gestionnaire et les employé.es permettant cette dynamique de

pouvoir entre les parties. L'hypocrisie des harceleur.ses et le fait que les comportements soient souvent sournois pour commencer rendent l'identification du HP difficile (Branch, 2006; Olive et Cangemi, 2015; Tracy et al., 2006). C'est d'ailleurs les conclusions de Nathalie à la suite de la situation de HPA qu'elle a vécue.

De plus, tel qu'observé par trois (3) participant.es à notre étude, les agresseur.ses s'en sortent puisque les témoins n'interviennent pas par peur de devenir les prochaines victimes (Olive et Cangemi, 2015; Shellard, 2021). Il est donc avantageux pour les harceleur.ses d'entretenir ce climat de peur pour se protéger.

Selon nos résultats, les victimes ont tendance à ne pas oser porter plainte. Dans les cas où elles ont décidé de le faire, elles ont eu très peu de succès avec cette stratégie, soit parce que les comportements de HPA sont difficiles à prouver ou parce que les victimes doivent défendre leur version des faits contre un groupe. C'est aussi ce que démontre la littérature sur le HP (Ahmad et Sheehan, 2017; Olive et Cangemi, 2015). Patrice, le seul participant ayant opté pour la plainte comme tentative de résolution du HPA, a ensuite dû continuer de superviser le subordonné concerné par la plainte, malgré qu'elle ait été fondée. Branch (2006) identifiait cette problématique dans le cas de dépôt d'une plainte par un.e gestionnaire victime de HPA.

Les stratégies utilisées par les victimes de HPA en réaction à ce qu'elles subissaient n'ont malheureusement pas donné les résultats escomptés. Un extrait de l'article de Tracy et al. (2006) dépeint bien la réalité vécue par les victimes de HPA : « malgré que plusieurs participant.es parlent de se défendre, aucun.e n'a dit qu'il ou elle avait gagné le combat » [Notre traduction] (Tracy et al., 2006, p.173).

La littérature souligne la difficulté des victimes à se défendre en situation de HP. Devant cet échec, les victimes finissent par quitter l'organisation (Ahmad et Sheehan, 2017). C'était d'ailleurs la solution ultime qui avait été soulignée par Branch (2006) et que nous avons pu constater avec les participant.es à notre étude. Leur démission était aussi précédée d'un détachement émotionnel et d'une distanciation face aux comportements de HPA. Ce détachement a été qualifié par Wennubst de « démission intérieure », c'est-à-dire que la victime reste dans l'organisation, mais ne s'implique plus dans son travail (Wennubst, 2011). Le processus de détachement émotionnel menant à la

démission rappelle aussi le cycle décrit par Vega et Comer (2005) où la victime tolèrerait de plus en plus le HP, se sentirait de moins en moins apte à affronter son ou ses agresseur.ses, deviendrait plus vulnérable, permettant donc au(x) harceleur.ses d'en ajouter jusqu'à ce que la victime abandonne et mette fin à ce cycle en quittant l'organisation.

Selon Djurkovic et al. (2008), l'intention de quitter serait modérée par le soutien organisationnel, à un point tel où, lorsque la victime se sent supportée par l'organisation, l'intention de quitter serait presque nulle. Aucun.e des participant.es à l'étude ne s'est senti.e soutenu par l'organisation et deux (2) participant.es sur trois (3) ont quitté leur poste. L'autre victime, qui est en arrêt de travail, n'envisage pas de retourner dans son poste dans le futur.

#### 5.4 Conséquences du harcèlement psychologique ascendant

Les victimes de HPA ont rapporté avoir vécu un sentiment de honte et s'être mises à douter de leurs compétences de gestionnaire, ce qui correspond à des conséquences psychologiques identifiées dans la littérature (Branch et al., 2007; Hirigoyen, 2014; Hodgins et al., 2020; Soares, 2001). Les victimes de HPA ont aussi partagé avoir ruminé sur la situation et elles semblent avoir développé une hypervigilance, ce qui correspond aux résultats de Branch (2006) et à des caractéristiques du trouble de stress post-traumatique (Jeanneau, 2014). Rémi et Nathalie semblent avoir maintenu cette hypervigilance plusieurs années après leur expérience de HPA. Lewis (2004) soulignait d'ailleurs que le HP pouvait causer un changement de personnalité à long terme. Par la suite, les trois (3) participant.es ont exprimé.es avoir vécu une perturbation de leur image mentale d'un.e gestionnaire, ce qui rappelle la théorie de Jeanneau (2014) selon laquelle l'effondrement des croyances fondamentales causée par le HP pourrait occasionner le développement du trouble de stress post-traumatique. Peu de temps après la collecte de données, nous avons aussi appris que Patrice était en arrêt de travail en raison de sa santé mentale. L'hypervigilance, la détresse psychologique et développement d'un trouble de stress post-traumatique sont des conséquences psychiques connues du HP (Ahmad et Sheehan, 2017; Hirigoyen, 2014; Olive et Cangemi, 2015).

Dans sa thèse, Branch (2006) mentionne que des gestionnaires victimes de HPA peuvent avoir peur d'intervenir auprès des subordonné.es, ce qui a été le cas de Rémi qui n'osait plus donner de rétroaction aux préposées aux chambres par rapport à la propreté de leurs chambres.

De plus, tel qu'identifié par Hansen et al. (2014), l'un.e des participant.es a développé des troubles du sommeil en raison du HPA.

Bien que l'accent fût mis sur les conséquences individuelles du HPA, des conséquences organisationnelles ont aussi été partagées par les participant.e, comme la diminution de la performance au travail et la création d'un climat de travail nocif. Ces conséquences organisationnelles ont aussi été présentées par O'Leary-Kelly (1996) et Soares (2002).

### 5.5 Résultats émergents

Selon Wennubst (2011), les comportements les plus fréquents en cas de HPA seraient la contestation des ordres et instructions reçues par le ou la gestionnaire, la remise en question de ses compétences ou le sabotage des directives du ou de la supérieur.e. Ces comportements ont effectivement été vécus par les participant.es de notre étude. Les participant.es se sont aussi fait refuser le contact, se sont fait isoler, ont vécu de l'insubordination de la part de leurs subordonné.es, des rumeurs les concernant ont été répandues dans le milieu de travail, iels ont vécu du harcèlement sur les réseaux sociaux et ont reçu.es des menaces, des injures et des commentaires désobligeants à leur endroit, ce qui correspond aussi à des comportements de HP identifiés dans la littérature (Branch, 2006; Hirigoyen, 2014; Larouche et Douesnard, 2017; Leymann, 1996; Shellard, 2021; Wennubst, 2011). Patrice soulignait la quantité abusive de griefs et de plaintes déposés contre lui. Branch (2006) et Birks et al. (2014) rapportaient aussi que les subordonné.es pouvaient abuser des systèmes en place pour harceler leur supérieur.e hiérarchique.

D'autres exemples de comportements de HP présentés par Wennubst correspondent à ce que les participant.es à notre étude ont vécu, comme le dépôt d'objets effrayants sur leur bureau (corde de pendu sur la poignée de porte de Patrice), la non-transmission d'informations utiles (Nathalie), la remise en doute de sa crédibilité auprès de la hiérarchie (Nathalie), le dépôt d'excréments dans ses affaires (sac cadeau déposé sur le bureau de Rémi) et des pneus de voiture crevés (Patrice) (Wennubst, 2011).

Branch identifie aussi des comportements de HPA très similaires à ce qui a été vécu par Rémi, Patrice et Nathalie (Branch, 2006). Par exemple, le fait de se faire tendre un piège dans une réunion,

comme l'a vécu Nathalie qui se faisait transmettre de l'information erronée ou encore le fait que les subordonné.es passent par-dessus leur gestionnaire pour aborder la haute hiérarchie, ce qui a été vécu par Nathalie et Patrice.

Dans sa thèse doctorale, Branch (2006) mettait l'emphase sur le manque de connaissances sur le HPA. Or, près de deux (2) décennies plus tard, nous devons faire le même constat. Le manque de connaissances sur le HPA a été soulevé par tous et toutes les participant.es comme étant problématique et contribuant au tabou lié au HPA. Avec le peu de littérature sur cette forme de harcèlement, soit seulement 0,06% de la littérature sur le HP (Bolling, 2019), force est de constater qu'il y a effectivement un manque à gagner. Ce manque de connaissances accentue le risque de stigmatisation pour la victime de HPA. Alors que les victimes identifient l'environnement comme étant la cause principale du HPA, les personnes n'ayant pas subi de HPA attribueraient le HPA aux caractéristiques individuelles de la victime (Branch, 2006).

Les participant.es ont aussi exprimé qu'il était difficile de parler de ce qu'ils avaient vécu et de la honte qu'ils avaient ressentie en raison de l'image qu'ils ont du rôle de gestionnaire. Selon les participant.es, un.e gestionnaire ne devrait pas montrer ses faiblesses, devrait détenir de l'autorité et être en mesure de garder le contrôle sur les agissements des subordonné.es. C'est également ce que Branch a observé dans ses recherches. Les victimes de HPA craignent de parler par peur de paraître incompetentes et qu'il y ait des répercussions sur leur statut au sein de l'organisation. De plus, les victimes de HPA n'iraient pas chercher d'aide en raison de la perception qu'elles ou les autres ont de leur rôle en tant que gestionnaire, c'est-à-dire leur aptitude à gérer la situation seules (Bohns et Flynn, 2010; Branch, 2006; Lewis, 2004).

Les victimes de HPA se disent aussi dépourvues d'outils pour résoudre la problématique. Les mécanismes en place pour prévenir ou faire cesser le HP au travail ne sont pas nécessairement adaptés au HPA, ce qui diminue leur efficacité pour régler ce genre de situation. Il y a donc peu de ressources qui soient adaptées aux gestionnaires victimes de HPA (Branch, 2006).

Finalement, les participant.es à l'étude ont mentionné que les gestionnaires qui les ont précédés auraient aussi été victimes de HPA. Nous continuons de regarder ces situations de HPA dans leur individualité alors qu'il semble y avoir une systématisation du problème (Cox, 2012; Hodgins et

al., 2020). Or, ce ne serait qu'en considérant le système dans son ensemble qu'il serait possible de prévenir le HP au travail (Georgakopoulos et Kelly, 2017).

## CHAPITRE 6 : CONCLUSION

Dans ce chapitre, nous allons conclure en répondant aux questions de recherche, tout en proposant nos réflexions et en identifiant des limites à notre recherche. Nous allons finalement présenter notre apport à la littérature sur le harcèlement psychologique au travail et les avenues de recherche possibles pour le futur.

La première question de notre recherche portait sur le contexte organisationnel, susceptible ou non, de favoriser l'émergence du HPA. Nous nous questionnions alors à savoir si le HPA était présent dans un contexte particulier. Nos résultats démontrent que les trois (3) participant.es étaient arrivé.es dans l'organisation depuis peu quand le HPA a débuté. Iels ont tous et toutes fait leur entrée dans une organisation en période d'instabilité, ce qui créait des tensions entre la gestion et les employé.es. Un climat de travail qualifié de toxique a d'ailleurs été rapporté par les participant.es. En ces périodes stressantes, les subordonné.es peuvent identifier leur gestionnaire comme une menace et diriger leur agressivité envers cette personne. Avec la présence du HPA dans le milieu de travail, le climat de travail poursuit sa dégradation et un cercle vicieux se crée où, plus le climat se dégrade, plus les risques de HPA augmentent.

Ensuite, nous nous demandions si le HPA s'inscrivait dans une culture organisationnelle particulière. Selon nos résultats de recherche, une culture organisationnelle tolérant les comportements déviants est un facteur de risque au HPA. Cette culture se caractérise par le manque d'intervention de la haute gestion en cas de conflit. Or, ce manque d'intervention de la part de la hiérarchie peut aussi être causé par le HPA lui-même. En effet, comme nous avons pu l'observer dans le cas de Nathalie, les agresseur.ses peuvent influencer la haute direction pour que celle-ci identifie la victime de HPA comme étant la source de la problématique. Ainsi, lorsque Nathalie tentait d'obtenir l'aide de son supérieur, elle se frappait à une porte close, et ses demandes se butaient à une fin de non-recevoir de la part de celui-ci. D'ailleurs, lorsque la direction se retrouve impliquée dans la dynamique de HPA et n'intervient pas pour agir sur la situation, il en résulte un isolement de la victime. Bien que l'isolement soit considéré comme un des éléments permettant de qualifier des comportements de HP, il s'agit également, dans les cas étudiés, d'une conséquence qui en résulte pour les victimes.

Nous ne pouvions aborder le HPA sans nous questionner sur la dynamique de pouvoir présente dans une telle situation. Nous cherchions à savoir comment les subordonné.es créent un débalancement de pouvoir avec leur supérieur.e hiérarchique. Nous constatons que la dynamique de pouvoir commencerait avec la non-reconnaissance du pouvoir légitime du ou de la gestionnaire par les subordonné.es. Une fois le processus de harcèlement entamé, comme les subordonné.es attaquent la crédibilité de leur supérieur.e, le pouvoir légitime s'effrite graduellement. Le ou la gestionnaire est donc pris.e au piège dans un autre cercle vicieux où la perte graduelle de la reconnaissance de l'autorité facilite la domination des employé.es et leur permet de perpétuer les agissements de HPA. L'atteinte à la réputation et la remise en question des compétences du ou de la gestionnaire ont été identifiés comme des comportements de HPA, mais s'imbriquent aussi dans cette dynamique d'atteinte à la légitimité du ou de la gestionnaire.

En comparant les trois (3) situations de HPA, il est intéressant de constater que les comportements ouverts et violents étaient davantage utilisés par les harceleur.ses au sein du service d'urgence, milieu à prédominance masculine. Dans le cas de Nathalie, qui se déroulait dans une organisation gouvernementale, les comportements étaient presque entièrement dissimulés et se basaient principalement sur des jeux politiques. Pour ce qui est du milieu hôtelier, soit un milieu à prédominance féminine pour le département d'entretien ménager, les rumeurs et les commentaires désobligeants constituaient principalement les comportements de HPA. Nonobstant cette singularité des cas quant aux agissements hostiles, les stratégies de pouvoir principalement utilisées par les harceleur.ses étaient similaires dans les trois (3) milieux, soit l'utilisation de la puissance du nombre à travers l'influence d'autrui par un.e instigateur.rice ainsi que l'utilisation, à des fins déviées de leur sens initial, de la protection et des ressources offertes par le syndicat.

Finalement, puisque nous rencontrions les victimes de HPA, nous ne pouvions passer sous silence la façon dont l'expérience a été vécue par les participant.es. Durant nos entrevues, les victimes de HPA ont exprimé un fort sentiment de honte face à la situation vécue. Elles ont perdu confiance en elles et se sont mises à douter de leurs capacités en tant que gestionnaire. La honte et la culpabilité ressenties par les victimes sont problématiques, puisqu'elles font obstacle au dépôt d'une plainte ou à la demande d'aide de la part de la victime. Les victimes s'isolent, le HPA monte en escalade et le tabou lié au HPA est maintenu. Les participant.es ont aussi développé un mécanisme

comportemental d'hypervigilance et semblent voir leur personnalité transformée à la suite du HPA qu'ils ont vécu, ce qui rappelle des symptômes similaires à ceux des troubles de stress post-traumatique. Ces changements dans leurs comportements pourraient émousser leurs relations humaines présentes et futures au travail.

Tel que mentionné précédemment, lorsque les victimes ont tenté d'obtenir du soutien organisationnel, elles n'ont pas observé les résultats escomptés. En fait, elles ont plutôt constaté un manque d'écoute et un manque d'intervention de la part de l'organisation; ceci pourrait s'expliquer par le manque de connaissances sur le HPA. En fait, peu de crédibilité serait accordée au récit du ou de la gestionnaire victime de HPA puisqu'il est très éloigné du schéma cognitif ou de la représentation mentale de ce qu'est le pouvoir que devrait détenir une personne en position d'autorité dans une organisation. Il est donc difficile pour la haute direction de concevoir qu'un.e gestionnaire qui possède un statut de pouvoir formel conféré par l'organisation puisse être une victime et à plus forte raison, victime de HPA de la part de ses subordonné.es, d'autant qu'il est attendu qu'iel soit en mesure de redresser la situation lorsque cette dernière leur est nommée.

Comme les stratégies utilisées par les victimes pour tenter de résoudre la situation n'ont pas eu de succès, leur solution de dernier recours aura été de quitter l'organisation. Ce départ est précédé d'un détachement émotionnel de la victime. Elle ne cherche plus à améliorer l'environnement de travail et devient, en apparence, indifférente aux comportements de HPA. Ce processus rappelle celui de l'idéation suicidaire où la personne est soudainement sereine et détachée face aux problèmes puisqu'elle a décidé de mettre fin à ses jours (*Signes de détresse*, 2022). La victime de HPA a trouvé sa porte de sortie et peut donc faire la paix avec ce qu'elle vit. Ce pourrait aussi être une façon de se protéger psychologiquement avant de quitter l'organisation.

Nous constatons, dans les cas étudiés, que le HPA s'inscrit au travers un système et que plusieurs éléments sont interreliés et forment un tout. Il n'est pas surprenant que Nathalie ait dit se sentir prise dans une spirale néfaste. Les participant.es ont rapporté que leur prédécesseur.e avait aussi été victime de HPA. La situation semble donc se répéter, peu importe qui occupe le poste de gestion. Pour prévenir ou intervenir adéquatement en cas de HPA, il serait nécessaire d'observer

le système dans son ensemble et de traiter la problématique à la source plutôt que d'individualiser le problème.

Le développement des connaissances sur cette forme de HP dans les organisations serait bénéfique pour l'amélioration de l'écoute envers les gestionnaires victimes et le développement de stratégies d'intervention adaptées au HPA. En ouvrant le dialogue sur l'existence du HPA dans les organisations et en s'assurant que les outils en place soient adaptés, les victimes seront potentiellement plus favorables à l'idée de témoigner de leur expérience et à aller chercher de l'aide et du soutien.

Effectuer une recherche sur un sujet si peu abordé dans la littérature allait certes comporter son lot de défis. Cette démarche aura donc été une opportunité d'apprentissage où nous avons pu tirer quelques leçons. Tel qu'abordé précédemment dans ce mémoire, la thèse de Branch nous était inconnue au moment d'entamer cette recherche. Nous commençons donc cette démarche avec bien peu de connaissances sur le phénomène du HPA. Après avoir effectué l'analyse de nos résultats, nous pouvons toutefois constater certaines similarités entre nos résultats et ceux de Branch. En ayant lu la thèse de Branch avant, nous aurions pu prendre un angle de recherche légèrement différent pour approfondir les connaissances sur le HPA, ce qui aurait pu donner un meilleur apport à la communauté de recherche sur le HP. Par exemple, Branch aussi identifiait le manque d'intervention de la haute direction dans les cas de HPA comme étant problématique. Il aurait donc été fort intéressant de profiter de cette recherche pour collecter des données sur les causes de cette non-intervention afin de proposer de potentielles solutions. Cependant, notre recherche aura permis d'explorer le HPA dans un contexte nord-américain alors que l'étude de Branch a été réalisée en Australie.

L'échantillon de participant.es pour cette recherche permet seulement d'obtenir la version de la victime de HPA. Bien que cette limite soit assez répandue dans la littérature sur le HP, il aurait été intéressant de pouvoir collecter des données auprès des subordonné.es pour mieux comprendre leur perception de la situation et la dynamique de groupe dans le cas d'agressions groupales. Une collecte de données auprès du département des ressources humaines et/ou de la haute direction aurait aussi pu être pertinente pour connaître les politiques et les processus de résolution de conflit

en place dans l'organisation, ainsi que leur niveau de connaissance sur le HPA. Ceci aurait permis une continuité de la recherche de Branch, en identifiant potentiellement les causes de la non-intervention de l'organisation en cas de HPA. Une compréhension plus approfondie de la culture organisationnelle aurait aussi pu être possible avec une collecte de données auprès d'autres parties prenantes. De plus, une collecte de données auprès d'autres personnes dans l'organisation aurait permis une exploration plus exhaustive des conséquences organisationnelles du HPA. L'obtention de la version des faits d'autres parties prenantes aurait aussi favorisé la collecte de données plus objectives. Les participant.es racontent leur récit tel qu'ils se souviennent, ce qui peut parfois laisser place à une certaine réinterprétation des faits. Ce biais peut s'accroître avec le temps qui s'écoule entre la situation de HPA et la collecte de données. L'échantillon de participant.es était aussi limité en ce sens où seulement trois (3) gestionnaires victimes de HPA ont été rencontrés pour la collecte de données et la saturation de l'information n'a pas été atteinte. Avoir un échantillon de participant.es plus élevé nous aurait donné accès à d'autres récits à analyser et donc à plus de données, ce qui aurait certainement contribué à enrichir la compréhension du portrait d'ensemble du phénomène du HPA et à raffiner l'analyse des résultats.

En raison de la pandémie de COVID-19, nous étions dans l'obligation de réaliser les entrevues avec les participant.es par visioconférence alors que la collecte de données était initialement prévue en personne, compte tenu notamment de la nature délicate et parfois sensible du récit que s'appropriait à nous faire les participant.es. À ce moment, la priorité était évidemment de protéger la santé des participant.es (de même que la nôtre) dans un contexte où nous nous devions de suivre les recommandations de la santé publique, et ce, malgré les aspects négatifs de la conduite d'entrevues virtuellement. Bien que l'utilisation de caméras permette d'atténuer cet impact, il nous était parfois plus difficile, voire impossible, d'interpréter le non verbal des participant.es, que ce soit par la lenteur de la bande passante ou par le manque de visuel sur la gestuelle des participant.es sous les épaules. Pour l'entrevue avec Rémi, la bande passante a parfois fait défaut, ce qui a rendu la communication plus difficile et impacté la fluidité de la discussion. De plus, il est possible d'imaginer qu'il soit laborieux pour les participant.es de s'ouvrir à une inconnue, qu'ils n'ont jamais rencontrée en personne, de surcroît sur des événements de la vie professionnelle dans lesquels ils étaient vulnérables.

En outre, le fait qu'un.e participant.e ait vécu la situation il y a de cela seize (16) ans a entraîné des répercussions sur l'aptitude de la personne à se remémorer la situation de HPA de façon détaillée. Comme le HP comporte souvent de petits agissements qui peuvent sembler banals, mais dont le cumul ne l'est pas lorsque pris dans leur globalité, certaines informations importantes ont potentiellement été absentes dans l'étude de ce cas. Toutefois, le fait qu'une victime se rappelle encore ce qui a été vécu il y a plus d'une décennie démontre vraisemblablement la gravité de l'impact du HPA sur cette personne et la vivacité des impacts émotionnels ressentis.

Finalement, dans un souci rigoureux de préservation de la confidentialité des participant.es, de même que des organisations où la situation de HPA a été étudiée, des informations offrant inmanquablement une compréhension approfondie des certains éléments de nos résultats n'ont pu être présentées. Cette concession dans le matériel analysé est d'une part attribuable au préjudice potentiel mettant à risque le caractère confidentiel envers lequel nous nous étions mutuellement engagé par la signature du formulaire à cet effet. D'autre part, afin de préserver la relation de confiance établie entre les participant.es et la chercheuse, cela nous est apparu comme un renoncement inéluctable. Néanmoins, comme ces informations ne changent pas la nature même des résultats, il a été jugé plus important d'assurer la confidentialité.

Avec cette recherche, nous approfondissons les connaissances sur le phénomène du HPA qui est encore peu abordé dans la littérature scientifique. Notre recherche permet de mieux comprendre les antécédents, la dynamique de pouvoir, les conséquences individuelles et les comportements liés au HPA dans un contexte nord-américain.

Nos résultats démontrent que le HPA tend à être présent dans des organisations où les comportements inappropriés sont culturellement tolérés et où la culture groupale des subordonné.es ne reconnaît pas l'autorité hiérarchique. Un contexte instable et un climat de travail nocif sont aussi des facteurs de risques constatés. Devant cette incertitude, les subordonné.es s'en prennent à leur gestionnaire, qu'ils perçoivent comme une menace. En se regroupant, en instaurant la peur auprès des personnes qui voudraient s'opposer à leurs comportements et en bénéficiant de la protection syndicale, les subordonné.es réussissent à créer un débalancement de pouvoir et à dominer leur gestionnaire malgré la structure hiérarchique. Les harceleur.ses renforcent aussi leur pouvoir à

travers l'inaction de l'organisation. Le contexte et la culture organisationnel favorisant l'émergence du HPA sont similaires aux constats de la littérature sur le HP. Ce qui est particulièrement intéressant dans les cas de HPA est la création d'une distorsion de pouvoir à l'aide de sources de pouvoir informelles. Cette particularité pourrait être approfondie dans de futures recherches sur le HPA.

Les comportements de HPA observés sont, notamment, les menaces, l'atteinte à la réputation et la critique constante des décisions prises par le ou la gestionnaire, des dégâts sur les lieux de travail et sur les biens personnels de la victime et l'isolement du ou de la gestionnaire. Ces comportements sont donc relativement semblables aux comportements observés en cas de HP descendant ou horizontal. Le comportement plus singulier au HPA est l'utilisation du système normalement en place pour protéger les employé.es, soit le processus de grief ou les plaintes, pour harceler le ou la gestionnaire.

Face au harcèlement subi, les gestionnaires ressentent de la honte et remettent en doute leurs compétences. Iels ressentent de la culpabilité et croient être responsables de ce qui leur arrive. Iels ont perdu le contrôle alors qu'iels devraient être en position d'autorité, leur schéma mental du rôle de gestionnaire est alors brisé. Les victimes n'osent pas parler de ce qu'elles vivent par peur du jugement d'autrui et lorsqu'elles le font elles reçoivent peu d'écoute et de support. Elles sont donc seules pour se défendre et finissent par quitter l'organisation après avoir tenté de résoudre la situation en vain. Malgré leur départ de l'organisation, les victimes restent marquées par les événements. Leur plaie cicatrise avec le temps, mais l'émotion demeure vive à l'évocation des événements. En sus, les victimes adoptent des comportements d'hypervigilance, même si elles se trouvent dans un nouveau contexte professionnel, et ce, plusieurs années après avoir vécu le HPA.

Les résultats démontrent aussi que les connaissances sur le HPA doivent être approfondies pour aider à briser le tabou entourant le sujet et permettre aux victimes et aux organisations d'être mieux pourvues pour prévenir et résoudre efficacement cette forme de harcèlement. Le déni face à l'existence du HPA est actuellement problématique, d'autant plus que le HPA semble s'inscrire dans un système et que la situation se perpétue sans cesse, peu importe l'individu occupant le poste de gestionnaire.

Pour les recherches futures sur le HPA, il serait intéressant d'effectuer une collecte de données auprès d'autres parties dans l'organisation. Il serait, par exemple, fort pertinent de collecter des données auprès du département des ressources humaines et de la haute direction pour mieux comprendre leur vision sur cette forme de harcèlement. Ceci pourrait permettre d'identifier les causes de leur non-intervention ou les raisons pour lesquelles les interventions ne donnent pas les résultats escomptés. Il serait aussi à propos de les questionner sur la considération du HPA dans le développement des politiques, directives et formations dans l'organisation. De plus, comme Soares (2005) propose qu'il y ait une augmentation des idées suicidaires chez les victimes de HP où le harcèlement provient de multiples agresseur.ses et que nous avons illustré que les subordonné.es avaient tendance à utiliser la force et le poids du nombre pour créer un déséquilibre de pouvoir et harceler leur supérieur.e, il serait intéressant d'étudier la détresse psychologique et les idées suicidaires chez les victimes de HPA et de comparer les résultats à ceux présents dans la littérature sur les autres formes de HP. Finalement, une collecte de données auprès d'un plus grand échantillon dans diverses organisations permettrait de faire une meilleure généralisation des résultats.

## LISTE DES RÉFÉRENCES

- Agervold, M., et Mikkelsen, E. G. (2004). Relationships between bullying, psychosocial work environment and individual stress reactions. *Work & Stress*, 18(4), 336-351. <https://doi.org/10.1080/02678370412331319794>
- Ahmad, S., et Sheehan, M. J. (2017). Understanding the lived experience of bullying in Australian workplaces : An interpretative phenomenological analysis. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 32(2), 74-98. <https://doi.org/10.1080/15555240.2017.1325327>
- Anafarta, N., Sarvan, F., et Yapici Akar, N. (2011). Causes, Dimensions and Organizational Consequences of Mobbing : An Empirical Study. *Ege Akademik Bakis (Ege Academic Review)*, 11(1), 179-179. <https://doi.org/10.21121/eab.2011119597>
- Anderson, C., et Berdahl, J. L. (2002). The experience of power : Examining the effects of power on approach and inhibition tendencies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(6), 1362-1377. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.83.6.1362>
- Archer, D. (1999). Exploring “bullying” culture in the para-military organisation. *International Journal of Manpower*, 20(1/2), 94-105. <https://doi.org/10.1108/01437729910268687>
- Birks, M., Budden, L. M., Stewart, L., et Chapman, Y. (2014). Turning the tables : The growth of upward bullying in nursing academia. *Journal of Advanced Nursing*, 70(8), 1685-1687. <https://doi.org/10.1111/jan.12317>
- Bohns, V. K., et Flynn, F. J. (2010). “Why didn’t you just ask?” Underestimating the discomfort of help-seeking. *Journal of Experimental Social Psychology*, 46(2), 402-409. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2009.12.015>
- Bolling, J. A. (2019). Upward Bullying in the Workplace: A Phenomenological Study. *Journal of Social & Behavioural Research in Business*. 10(1), 61-77.
- Branch, S. (2006). *Upwards bullying : An exploratory study of power, dependency and the work environment for Australian managers* [Thèse doctorat]. Griffith Business School, Griffith University.
- Branch, S., Ramsay, S., et Barker, M., Griffith University, et Australian and New Zealand Academy of Management. International conference (20<sup>th</sup>: 2006: Yeppoon, Qld.). (2006). Causes of Upwards Bullying: Managers’ Perspectives. Acquire [Electronic Resource]: Central Queensland University Institutional Repository. Retrieved 2022, from <http://hdl.cqu.edu.au/10018/8579>
- Branch, S., Ramsay, S., et Barker, M. (2007). Managers in the firing line: Contributing factors to workplace bullying by staff – an interview study. *Journal of Management & Organization*, 13(3), 264-281. <https://doi.org/10.1017/S1833367200003734>
- Brodsky, C. M. (1976). *The harassed Worker*. Heath; WorldCat.org.
- Busby, L., Patrick, L., et Gaudine, A. (2022). Upwards Workplace Bullying: A Literature Review. *SAGE Open*, 12(1). WorldCat.org. <https://doi.org/10.1177/21582440221085008>

- Chappell, Duncan., Di Martino, Vittorio., Bureau international du travail., Di Martino, Vittorio., et Bureau international du travail. (2000). *La violence au travail*. Bureau international du travail. WorldCat.org. <http://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/cb371130562>
- Charte québécoise des droits et libertés de la personne, article 10*. (s. d.). [Gouvernemental]. Légis Québec, Source officielle. <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/showdoc/cs/C-12>
- Code canadien du travail, Partie II, article 122*. (s. d.). [Gouvernemental]. Gouvernement du Canada, Site web de la législation (justice). <https://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/L-2/>
- Cowie, H., Naylor, P., Rivers, I., Smith, P. K., et Pereira, B. (2002). Measuring workplace bullying. *Aggression and Violent Behavior*, 7(1), 33-51. [https://doi.org/10.1016/S1359-1789\(00\)00034-3](https://doi.org/10.1016/S1359-1789(00)00034-3)
- Cox, R. (2012). Harcèlement psychologique au travail : Entre psychologisation et victimisation: Une étude de la jurisprudence arbitrale québécoise. *Droit et société, n°81(2)*, 343. <https://doi.org/10.3917/drs.081.0343>
- De Cieri, H., Sheehan, C., Donohue, R., Shea, T., et Cooper, B. (2019). Workplace bullying : An examination of power and perpetrators. *Personnel Review*, 48(2), 324-341. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2018-0057>
- Desrumaux, P. (2007). Harcèlement moral au travail, survictimation et problèmes du harceleur : Quand les victimes sont jugées aussi responsables que leurs harceleurs. *Les cahiers internationaux de psychologie sociale, Numéro 73(1)*, 61. <https://doi.org/10.3917/cips.073.0061>
- Di Stefano, G., Scrima, F., et Parry, E. (2019). The effect of organizational culture on deviant behaviors in the workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(17), 2482-2503. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1326393>
- Djurkovic, N., McCormack, D., et Casimir, G. (2008). Workplace bullying and intention to leave : The moderating effect of perceived organisational support. *Human Resource Management Journal*, 18(4), 405-422. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2008.00081.x>
- Duffy, M. P. et Sperry, L. (2012). *Mobbing : Causes, consequences, and solutions*. Oxford University Press. WorldCat.org.
- Einarsen, S. (1999). The nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20(1/2), 16-27. <https://doi.org/10.1108/01437729910268588>
- Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work: A review of the scandinavian approach. *Aggression and Violent Behavior*, 5(4), 379-401. WorldCat.org. [https://doi.org/10.1016/S1359-1789\(98\)00043-3](https://doi.org/10.1016/S1359-1789(98)00043-3)
- Emerson, R. M. (1962). Power-Dependence Relations. *American Sociological Review*, 27(1), 31-41. WorldCat.org.
- Facteurs de risque en matière de santé mentale, 2016 (N° 14-28-0001-X)*. (2022). Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/14-28-0001/2020001/article/00001-fra.htm>
- French, J., et Raven, B. (1959). The bases of social power. Dans *Studies in Social Power* (Vol. 6). Dorwin Cartwright Éd.

- Georgakopoulos, A., et Kelly, M. P. (2017). Tackling workplace bullying: A scholarship of engagement study of workplace wellness as a system. *International Journal of Workplace Health Management*, 10(6), 450-474. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-11-2016-0081>
- Hango, D., et Moysen, M. (2018). *Harcèlement en milieu de travail au Canada* (N° 75-006-X). Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/75-006-x/2018001/article/54982-fra.htm>
- Hansen, Å. M., Høgh, A., Garde, A. H., et Persson, R. (2014). Workplace bullying and sleep difficulties: A 2-year follow-up study. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 87(3), 285-294. <https://doi.org/10.1007/s00420-013-0860-2>
- Hansen, Å. M., Høgh, A., Persson, R., Karlson, B., Garde, A. H., et Ørbæk, P. (2006). Bullying at work, health outcomes, and physiological stress response. *Journal of Psychosomatic Research*, 60(1), 63-72. <https://doi.org/10.1016/j.jpsychores.2005.06.078>
- Hirigoyen, M.-F. (2014). *Le harcèlement moral au travail* (Deuxième édition mise à jour. 2<sup>e</sup> édition 2017, Ser. Que sais-je?: psy, 3995). Presses universitaires de France.
- Hirigoyen, M.-France. (2012). *Le harcèlement moral : La violence perverse au quotidien* ([Nouv. éd.]). Pocket; WorldCat.org.
- Hodgins, M., MacCurtain, S., et Mannix-McNamara, P. (2020). Power and inaction: Why organizations fail to address workplace bullying. *International Journal of Workplace Health Management*, 13(3), 265-290. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-10-2019-0125>
- Jeanneau, N. (2014). *Le harcèlement psychologique au travail et l'état de stress post-traumatique : Quand le travail nous traumatise* (dissertation). Université du Québec à Montréal. WorldCat.org. <https://central.bac-lac.gc.ca/.item?id=TC-QMUQ-7753&op=pdf&app=Library>
- Kivimäki, M., Virtanen, M., Vartiainen, M., Elovainio, M., Vahtera, J., et Keltikangas-Järvinen, L. (2003). Workplace Bullying and the Risk of Cardiovascular Disease and Depression. *Occupational and Environmental Medicine*, 60(10), 779-783. WorldCat.org.
- Larouche, L., et Douesnard, J. (2017). La violence au travail subie par les gestionnaires en sécurité incendie au Québec. *Revue Organisations & territoires*, 26(1-2), 257-269. WorldCat.org. <https://doi.org/10.1522/revueot.v26i1-2.212>
- Lewis, D. (2004). Bullying at work: The impact of shame among university and college lecturers. *British Journal of Guidance & Counselling*, 32(3), 281-299. <https://doi.org/10.1080/03069880410001723521>
- Leymann, H. (1996). *La persécution au travail*. Éditions du Seuil.
- Matthiesen, S. B., et Einarsen, S. (2007). Perpetrators and Targets of Bullying at Work: Role Stress and Individual Differences. *Violence and Victims*, 22(6), 735-753. WorldCat.org. <https://doi.org/10.1891/088667007782793174>
- Mechanic, D. (1962). Sources of Power of Lower Participants in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 7(3), 349-364. WorldCat.org.
- Michel Ledoux c. Ville de Mont-Tremblant, N° 700-80-005546-129 (Cour du Québec, Division

administrative et d'appel 3 août 2015).

Mikkelsen, E. G., et Einarsen, S. (2002). Basic assumptions and symptoms of post-traumatic stress among victims of bullying at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(1), 87-111. <https://doi.org/10.1080/13594320143000861>

Milosevic, I., Maric, S., et Lončar, D. (2020). Defeating the Toxic Boss: The Nature of Toxic Leadership and the Role of Followers. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(2), 117-137. WorldCat.org. <https://doi.org/10.1177/1548051819833374>

*N-1.1—Loi sur les normes du travail, Article 81.18.* (s. d.). [Gouvernemental]. Légis Québec, Source officielle.

Namie, G. (2021). 2021 WBI U.S. Workplace Bullying Survey (N° 5). Workplace Bullying Institute. <https://workplacebullying.org/2021-wbi-survey/>

O'Leary-Kelly, A. M., Griffin, R. W., et Glew, D. J. (1996). Organization-Motivated Aggression : A Research Framework. *The Academy of Management Review*, 21(1), 225-253. WorldCat.org.

Olive, K., et Cangemi, J. (2015). Workplace Bullies Why they are successful and what can be done about it? *Organization development journal.*, 33(2), 19-32. WorldCat.org.

Patterson, E., Branch, S., Barker, M., et Ramsay, S. (2018). Playing with power: Examinations of types of power used by staff members in workplace bullying – a qualitative interview study. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 13(1), 32-52. <https://doi.org/10.1108/QROM-10-2016-1441>

Poilpot-Rocaboy, G., Notelaers, G., et Hauge, L. J. (2015). Exposition au harcèlement psychologique au travail : Impact sur la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle et l'intention de départ. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 21(4), 358-379. [https://doi.org/10.1016/S1420-2530\(16\)30004-8](https://doi.org/10.1016/S1420-2530(16)30004-8)

Ramsay, S., Troth, A., et Branch, S. (2011). Work-place bullying: A group processes framework: Work-place bullying and group processes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(4), 799-816. <https://doi.org/10.1348/2044-8325.002000>

Raven, B. H. (2008). The Bases of Power and the Power/Interaction Model of Interpersonal Influence. *Analyses Of Social Issues And Public Policy*, 8(1), 1-22. WorldCat.org.

Robinson, S. L., et O'Leary-Kelly, A. M. (1998). Monkey see, Monkey do: The influence of work groups on the antisocial behavior of employees. *Academy of Management Journal*, 41(6), 658-672. <https://doi.org/10.2307/256963>

Rowley, J. (2012). Conducting research interviews. *Management Research Review*, 35(3/4), 260-271. <https://doi.org/10.1108/01409171211210154>

Saissi, O. (2012). Le harcèlement sous ses différentes formes, source de fragilisation des salariés. Dans P. Bardelli & J. Allouche, *La souffrance au travail : Quelle responsabilité de l'entreprise?* (p. 157 à 176). A. Colin.

Salin, D. (2008). Organisational responses to workplace harassment: An exploratory study.

*Personnel Review*, 38(1), 26-44. <https://doi.org/10.1108/00483480910920697>

Samnani, A.-K., et Singh, P. (2012). 20 Years of workplace bullying research: A review of the antecedents and consequences of bullying in the workplace. *Aggression and Violent Behavior*, 17(6), 581-589. <https://doi.org/10.1016/j.avb.2012.08.004>

Savoie-Zajc, L. (2000). Chapitre 13 : L'entrevue semi-dirigée. Dans B. Gauthier, *Recherche sociale, 5e édition : De la problématique à la collecte des données*. Les Presses de l'Université du Québec.

Shellard, S. (2021). The Boss as a Target: Recognizing and Stopping Upward Bullying. *HR News Magazine*, 87 (5), 18-22.

*Signes de détresse*. (2022). Suicide Action Montréal. <https://suicideactionmontreal.org/suicide-signes-de-detresse/>

Skogstad, A., Matthiesen, S. B., et Einarsen, S. (2007). Organizational Changes : A Precursor of Bullying at Work? *International Journal Of Organization Theory And Behavior*, 10(1), 58-94. WorldCat.org.

Soares, A. (2001). Un cocktail d'émotions : La peur et la honte dans le harcèlement psychologique au travail. *La peur et l'action dans le champ du travail*, 115-121.

Soares, A. (2002). *Quand le travail devient indécent : Le harcèlement psychologique au travail*. [CSQ Communications].

Soares, A. (2005). Vivre au travail quand tout lâche, quand tout casse, quand tout clache : Harcèlement moral et pensées suicidaires. Dans J.-J. Chavagnat, *Prévention du suicide* (Montrouge: John Libbey Eurotext, 129-135).

Sperry, L. (2009). Mobbing and bullying: The influence of individual, work group, and organizational dynamics on abusive workplace behavior. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 61(3), 190-201. <https://doi.org/10.1037/a0016938>

Strandmark, M. K., et Hallberg, L. R.-M. (2007). The origin of workplace bullying: Experiences from the perspective of bully victims in the public service sector. *Journal of Nursing Management*, 15(3), 332-341. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2007.00662.x>

Thurnell-Read, T., et Parker, A. (2008). Men, masculinities and firefighting: Occupational identity, shop-floor culture and organisational change. *Emotion, Space and Society*, 1(2), 127-134. <https://doi.org/10.1016/j.emospa.2009.03.001>

Tracy, S., Lutgen-Sandvik, P., et Alberts, J. (2006). Nightmares, Demons, and Slaves. *Management Communication Quarterly*, 20(2), 148-185. WorldCat.org.

Tremblay-Chaput, V. (2018). *Le mobbing en milieu académique* (p. 74) [Rapport de recherche]. Fédération québécoise des professeures et professeurs d'université (FQPPU).

Tyler, M., Carson, L., et Reynolds, B. (2019). Are fire services 'extremely gendered' organizations? Examining the Country Fire Authority (CFA) in Australia. *Gender, Work & Organization*, 26(9), 1304-1323. <https://doi.org/10.1111/gwao.12393>

Vega, G., et Comer, D. R. (2005). Sticks and Stones may Break Your Bones, but Words can

Break Your Spirit : Bullying in the Workplace. *Journal of Business Ethics*, 58(1-3), 101-109.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-005-1422-7>

Vézina, Michel., Institut national de santé publique du Québec., Institut de la statistique du Québec., Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail. Direction des communications., Bibliothèque et Archives nationales du Québec. (2011). *Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi et de santé et de sécurité du travail (EQCOTESST) : Rapport* (Vol. 1-1 ressource en ligne (xlix, 656, vi, 270 pages) : illustrations (principalement en couleur)). Institut national de santé publique Québec. WorldCat.org.  
<http://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/2069255>

Wennubst, G. (2011). *Mobbing le harcèlement en entreprise: victoire ou défaite de l'employeur?* (Éditions d'Organisation). Eyrolles-Éd. d'Organisation.

# ANNEXE I : CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE - CERPE

No. de certificat : 2021-3449

Date : 2022-11-28

## **CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE RENOUVELLEMENT**

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE plurifacultaire) a examiné le projet de recherche suivant et le juge conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par la *Politique No 54 sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains* (janvier 2016) de l'UQAM.

- Titre du projet : Harcèlement psychologique ascendant au travail
- Nom de l'étudiant : Myriam Lavigne
- Programme d'études : Maîtrise ès sces de la gestion (ress. hum. , avec mémoire)
- Direction(s) de recherche : Geneviève Hervieux

### **Modalités d'application**

Toute modification au protocole de recherche en cours de même que tout événement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité de la recherche doivent être communiqués rapidement au comité.

La suspension ou la cessation du protocole, temporaire ou définitive, doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.

**Le présent certificat est valide pour une durée d'un an à partir de la date d'émission.** Au terme de ce délai, un rapport d'avancement de projet doit être soumis au comité, en guise de rapport final si le projet est réalisé en moins d'un an, et en guise de rapport annuel pour le projet se poursuivant sur plus d'une année au plus tard un mois avant la date d'échéance (**2023-11-28**) de votre certificat. Dans ce dernier cas, le rapport annuel permettra au comité de se prononcer sur le renouvellement du certificat d'approbation éthique.

Élise Ducharme

Pour **Caroline Coulombe**,

Vice-Présidente CERPE plurifacultaire et Professeur titulaire, Département de management



Signé le 2022-11-28 à 18:34

## ANNEXE II : APPEL TÉLÉPHONIQUE DE RECRUTEMENT

Bonjour,

Je m'appelle Myriam Lavigne, étudiante à la maîtrise en Gestion des ressources humaines. Je fais mon mémoire de recherche sur le harcèlement psychologique ascendant au travail, c'est-à-dire lorsqu'un supérieur hiérarchique est harcelé par un ou plusieurs subordonné(s).

Comme il y a encore peu de littérature qui aborde le sujet, mon objectif serait de mieux comprendre cette forme de harcèlement au travail en rencontrant des personnes ayant vécu cette situation. [Nom de la personne référence] m'a parlé que vous viviez ou aviez déjà vécu une situation potentiellement de cette nature avec un/des subordonné(s).

Si vous êtes intéressé à participer, cela impliquerait une rencontre d'environ 2 heures avec moi, qui aura lieu via la plateforme Zoom. Cette rencontre sera enregistrée et transcrite par la suite. Seule ma directrice de recherche, Geneviève Hervieux, et moi-même aurons accès à ces enregistrements et transcriptions. Ceux-ci seront ensuite détruits lorsque mon étude sera terminée. Votre anonymat sera conservé tout au long de mes recherches.

Lorsque mon mémoire sera terminé, les résultats de mes recherches vous seront partagés sous forme de rapport sommaire. Je pourrai également vous transmettre une copie de mon mémoire de maîtrise à votre demande.

Est-ce que vous pourriez potentiellement être intéressé à participer à mon étude?

Si oui : Je vais vous envoyer une lettre de consentement par courriel. Prenez du temps pour réfléchir à votre participation et je vous contacterai la semaine prochaine pour planifier le moment de notre rencontre. Vous pourrez retirer votre consentement à participer à n'importe quel moment dans l'étude. [demander adresse courriel]

Si non : Aucun problème, voudriez-vous que je vous partage différentes ressources pour vous soutenir dans la situation que vous vivez? [demander adresse courriel pour envoyer ressources]

Si vous voulez plus de renseignement, n'hésitez pas à me contacter ou à contacter ma directrice de recherche, Geneviève Hervieux [donner nos coordonnées].

## ANNEXE III : FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

### **Titre du projet de recherche**

Harcèlement psychologique ascendant au travail

### **Étudiant-chercheur**

Myriam Lavigne, Maîtrise ès sciences de la gestion, profil gestion des ressources humaines

Téléphone : \_\_\_\_\_

Courriel : \_\_\_\_\_

### **Direction de recherche**

Geneviève Hervieux, Département d'organisation et ressources humaines

Téléphone : \_\_\_\_\_

Courriel : \_\_\_\_\_

### **Préambule**

Nous vous demandons de participer à un projet de recherche qui implique un entretien pour aborder la situation de harcèlement psychologique ascendant que vous avez vécu. Avant d'accepter de participer à ce projet de recherche, veuillez prendre le temps de comprendre et de considérer attentivement les renseignements qui suivent.

Ce formulaire de consentement vous explique le but de cette étude, les procédures, les avantages, les risques et inconvénients, de même que les personnes avec qui communiquer au besoin.

Le présent formulaire de consentement peut contenir des mots que vous ne comprenez pas. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles.

### **Description du projet et de ses objectifs**

Le projet de recherche vise à mieux comprendre le processus de harcèlement psychologique ascendant au travail, c'est-à-dire lorsqu'un.e ou des subordonné.e.s harcèle.nt un.e supérieur.e hiérarchique. Ce sujet est encore peu abordé dans la littérature scientifique.

### **Nature et durée de votre participation**

La recherche implique un entretien d'environ deux (2) heures. Avec votre accord, il pourrait potentiellement y avoir plus d'un entretien si cela est nécessaire pour bien cerner la situation que vous vivez ou avez vécue.

En raison de la situation pandémique, l'entrevue se fera sur la plateforme de vidéoconférence Zoom. Cette rencontre sera enregistrée, afin de recueillir les données sans avoir recours à la prise de notes.

### **Avantages liés à la participation**

Les avantages que vous pourrez en recueillir concernent l'opportunité d'être entendu sur la situation que vous vivez ou avez vécu dans le milieu professionnel et vous un permettre une meilleure compréhension de la dynamique du processus de harcèlement psychologique ascendant, ce qui pourrait vous aider dans le cas d'un dépôt de plainte officielle.

### **Risques liés à la participation**

Il est possible que vous éprouviez du stress et/ou de la détresse psychologique suite à l'entretien. La chercheuse vous référera à différentes ressources disponibles pour vous soutenir. Entre-temps, vous pouvez toujours contacter le Programme d'aide aux employés (PAE) de votre organisation ou consulter le site de l'Ordre des psychologues du Québec pour trouver de l'aide. Il sera également possible d'ajourner la rencontre à tout moment et de reprendre lorsque vous vous sentirez disposé à le faire.

Site Ordre des psychologues du Québec : <https://www.ordrepsy.qc.ca>

### **Confidentialité**

Toutes les données recueillies demeureront confidentielles. La chercheuse conservera les données numériques sur un disque dur externe qui sera conservé avec la documentation papier comportant de l'information sensible, sous clé, dans son bureau de travail à son domicile personnel. L'information se trouvant sur l'ordinateur de la chercheuse sera protégée par un mot de passe et un antivirus est installé sur cet ordinateur.

La seule autre personne à avoir accès aux données, dans la mesure où la chercheuse aura possiblement besoin d'aide pour l'analyse de celles-ci, sera sa directrice de recherche, Geneviève Hervieux. Cette personne est soumise aux mêmes conditions éthiques, et conditions de non-divulgaration du contenu de ces entretiens. Votre nom, le nom de toutes personnes citées au cours de l'entretien ou encore le nom de l'établissement seront retranchés et gardés anonymes dans les transcriptions.

Toutes les données de cette recherche seront détruites lorsque le mémoire sera complété. La documentation papier sera détruite via le Service des archives et de gestion des documents de l'UQÀM ou passée à la déchiqueteuse par la chercheuse. Les données numériques seront détruites de façon sécuritaire à l'aide d'un logiciel prévu à cet effet, par exemple Dban pour Mac.

### **Utilisation secondaire des données**

Il serait possible que les résultats de la recherche soient présentés pour la participation à des congrès scientifiques ou autres présentations scientifiques.

### **Participation volontaire et retrait**

Votre participation est entièrement libre et volontaire. Vous pouvez refuser d'y participer ou vous retirer en tout temps sans devoir justifier votre décision. Si vous décidez de vous retirer de l'étude, vous n'avez qu'à aviser Myriam Lavigne verbalement ; toutes les données vous concernant seront détruites.

### **Indemnité compensatoire**

Aucune indemnité compensatoire n'est prévue.

### **Des questions sur le projet ?**

Pour toute question additionnelle sur le projet et sur votre participation, vous pouvez communiquer avec les responsables du projet :

Myriam Lavigne (chercheuse principale)

Téléphone : \_\_\_\_\_

Courriel : \_\_\_\_\_

Geneviève Hervieux (directrice de recherche)

Téléphone : \_\_\_\_\_

Courriel : \_\_\_\_\_

Des questions sur vos droits ? Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE) a approuvé le projet de recherche auquel vous allez participer. Pour des informations concernant les responsabilités de l'équipe de recherche sur le plan de l'éthique de la recherche avec des êtres humains ou pour formuler une plainte, vous pouvez contacter la coordination du CERPE :

Caroline Vrignaud (conseillère en certification éthique pour les projets étudiants impliquant des êtres humains)

Courriel : cerpe-pluri@uqam.ca

### **Remerciements**

Votre collaboration est essentielle à la réalisation de notre projet et l'équipe de recherche tient à vous remercier.

### **Consentement**

Je déclare avoir lu et compris le présent projet, la nature et l'ampleur de ma participation, ainsi que les risques et les inconvénients auxquels je m'expose tels que présentés dans le présent formulaire. J'ai eu l'occasion de poser toutes les questions concernant les différents aspects de l'étude et de recevoir des réponses à ma satisfaction.

Je, soussigné(e), accepte volontairement de participer à cette étude. Je peux me retirer en tout temps sans préjudice d'aucune sorte. Je certifie qu'on m'a laissé le temps voulu pour prendre ma décision.

Une copie signée de ce formulaire d'information et de consentement doit m'être remise.

---

Prénom Nom

---

Signature

---

Date

**Engagement de la chercheuse**

Je, soussigné(e) certifie

(a) avoir expliqué au signataire les termes du présent formulaire ; (b) avoir répondu aux questions qu'il m'a posées à cet égard;

(c) lui avoir clairement indiqué qu'il reste, à tout moment, libre de mettre un terme à sa participation au projet de recherche décrit ci-dessus ;

(d) que je lui remettrai une copie signée et datée du présent formulaire.

---

Prénom Nom

---

Signature

---

Date

## ANNEXE IV : GUIDE D'ENTREVUE

### **Rencontre et présentation de la démarche**

- Revoir le formulaire de consentement. Demander s'il y a des questions.
- Réexpliquer brièvement le but de ma recherche.
- L'entrevue durera environ 2 heures. Vous pouvez demander une pause ou l'arrêt de l'entrevue à tout moment.
- Nous allons commencer par discuter de votre parcours professionnel, de votre contexte de travail et celui de l'organisation de façon plus générale. Nous aborderons ensuite ce que vous avez vécu ou vivez avec vos employés.

### **Mise en contexte**

*[Partir l'enregistrement]*

1. Racontez-moi votre parcours professionnel.
2. Depuis combien de temps occupez-vous le poste de \_\_\_\_\_ ?
3. De qui relevez-vous dans l'organisation ? À quel niveau hiérarchique vous trouvez-vous ?
4. Combien d'employés avez-vous sous votre supervision ?
  - 3.1 Est-ce des employés syndiqués ou font partie d'une association professionnelle ?
5. Comment décririez-vous la dynamique dans votre équipe de travail ? (+ ou -)
  - a. Est-ce que cette dynamique a toujours été comme cela ? Est-ce qu'il y a eu des éléments clés ou déclencheurs qui vous permettent d'expliquer cette dynamique ?
6. Qui, selon vous, détient de l'influence dans votre équipe ?
  - a. Qu'est-ce qui vous fait dire que cette personne a de l'influence ? Avez-vous des exemples à me donner ?
7. Décrieriez-vous votre travail comme étant stressant par sa nature ?
  - 7.1 Et- celui de votre équipe ?
8. Comment décririez-vous le climat de travail dans votre organisation ?
9. Comment décririez-vous la culture de votre organisation ?

- a. À votre avis, compte tenu de cette culture organisationnelle, les comportements de harcèlement au travail sont-ils plus possibles dans votre type de milieu qu'ailleurs ? Pour quelles raisons ? Avez-vous des exemples ?
10. De quelle manière sont généralement gérés les conflits dans votre organisation ?
- a. Y-a-t-il des politiques/procédures claires pour prévenir et/ou résoudre les conflits ?
  - b. Qu'est-ce que vous croyez qui aurait pu être fait pour que la situation ne devienne pas du harcèlement psychologique ?

[OFFRIR UNE PAUSE]

### **Situation de harcèlement**

**Intro...** J'aimerais que nous abordions maintenant plus spécifiquement la situation de harcèlement psychologique ascendant par laquelle vous êtes passé. Les prochaines questions porteront sur les éléments du harcèlement psychologique ascendant que vous avez vécu.

1. Vous estimez avoir été victime d'agissements hostiles au travail. Pourriez-vous me parler davantage de ce que vous avez vécu ? Pourriez-vous me donner des exemples de ces agissements à votre égard ?
  - Qu'est-ce que vous entendez par... ?
  - Et comment vous sentiez-vous ?
  - Que s'est-il passé pour que... ? (*Revenir aux faits*)
  - À quelle fréquence ces agissements se produisaient-ils ? (1 fois par mois, plusieurs fois par semaine, tous les jours...)
2. Vers quelle période ces agissements ont-ils commencé ? Se sont-ils poursuivis longtemps ? (Combien de temps ? est-ce terminé ?)
  - a. À quel moment avez-vous réalisé que ce que vous viviez était du harcèlement psychologique ?
  - b. Comment en avez-vous pris conscience ?
  - c. Avez-vous tenté de les faire cesser ? Comment ? Est-ce que ça a eu un impact ?
3. Quelles étaient les personnes impliquées dans ces situations ?

- a. Quel est le rôle de ces personnes dans l'équipe ?
- b. Quelles sont les alliances/liens entre les personnes ?
4. Quels ont été les événements marquants de cette situation de harcèlement psychologique ascendant selon vous ?
5. Quel a été le soutien de la part de votre organisation pour vous aider dans cette situation ?
6. Si un soutien était présent : décrire le type de soutien. Y avez-vous eu recours (fréquence, raison, satisfaction) ? Quel impact ce soutien a-t-il eu pour vous (au niveau personnel, professionnel) ?
7. Si aucun soutien était présent : Quel genre de soutien auriez-vous aimé avoir ? Ne pas avoir obtenu ce soutien a-t-il eu des conséquences pour vous ? Lesquelles (au niveau personnel, professionnel) ?

### **Conclusion de l'entrevue**

8. Y a-t-il quelque chose que vous aimeriez ajouter ?
9. Demander autorisation de les recontacter après
10. Remercier le participant et donner la liste des différentes ressources disponibles pour du soutien.
11. Redonner mes coordonnées au cas où le participant voudrait me recontacter.