



UCL Université catholique de Louvain

Département des sciences politiques et sociales – Unité SPRI

VIOLENCES AU TRAVAIL II

PETITES ET MOYENNES ORGANISATIONS (PMO)

VIOLENCES PHYSIQUES

HARCELEMENT SEXUEL ET MORAL

FACTEURS DE RISQUE ORGANISATIONNELS

ETUDE QUALITATIVE

RECHERCHE EFFECTUEE SOUS LA DIRECTION SCIENTIFIQUE DE
ADA GARCIA

PAR

Séverine de THOMAZ

BERNARD HACOURT

Octobre 2005



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



Avec le Soutien
de l'Union européenne
Fonds Social
Européen

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION

1. OBJECTIFS DE L'ETUDE.....	4
2. STRUCTURATION DU PRESENT RAPPORT.....	6
3. EQUIPE DE RECHERCHE DE L'UNIVERSITE CATHOLIQUE DE LOUVAIN.....	8

CONTEXTE THEORIQUE

1. DEFINITIONS.....	9
1.1. SPECIFICATION DES DIFFERENTS TERMES USITES	9
1.2. <u>LES PME</u>	10
1.3. <u>LE SECTEUR ASSOCIATIF</u>	12
2. REFLEXIONS DE MARIE-FRANCE HIRIGOYEN SUR LES PME ET LES ASSOCIATIONS.....	15
2.1. <u>LES PME</u>	15
2.2. <u>LE SECTEUR ASSOCIATIF</u>	15
3. ENQUETE NATIONALE « VIOLENCES AU TRAVAIL » (2002).....	16
4. CARACTERISTIQUES DES MICRO ET PETITES ENTREPRISES.....	17
4.1. <u>SEXE ET AGE DES TRAVAILLEURS(EUSES)</u>	17
4.2. <u>NIVEAU DE FORMATION</u>	17
4.3. <u>REPARTITION DU TEMPS DE TRAVAIL</u>	17
4.4. <u>TYPE DE CONTRATS</u>	18
4.5. <u>TURN-OVER</u>	18
5. SPECIFICITES DES PMO ET FACTEURS DE RISQUE ORGANISATIONNELS DE LA VIOLENCE AU TRAVAIL.....	19
5.1. <u>LA CRAINTE DU PATRON</u>	19
5.2. <u>L'ABSENCE DE SYNDICATS</u>	26
5.3. <u>L'INFLUENCE DE L'ENVIRONNEMENT</u>	28

METHODOLOGIE

1. DEMARCHE GENERALE : L'ANALYSE QUALITATIVE.....	30
2. LES ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS.....	31
3. LE CANEVAS D'ENTRETIEN.....	31
3.1. <u>PRESENTATION GENERALE DU CANEVAS D'ENTRETIEN</u>	32

4	LA POPULATION ENQUETEE ET L'ECHANTILLONAGE.....	34
4.1.	<u>ETAPES METHODOLOGIQUES DE LA RECHERCHE.....</u>	35
4.2.	<u>DESCRIPTION DE NOTRE ECHANTILLON ET DE LA POPULATION ENQUETEE.....</u>	35
5.	L'ANALYSE DES ENTRETIENS.....	37
5.1.	<u>GRILLE DE CODAGE DES ENTRETIENS.....</u>	38

PRESENTATION DES RESULTATS

1.	LE GROUPE « INDEPENDANT ».....	42
1.1.	<u>PRESENTATION GENERALE.....</u>	42
1.2.	<u>FACTEURS DE RISQUE ORGANISATIONNEL DECRITS SOUS UN « MODE MINEUR ».....</u>	43
2.	LE GROUPE «SECURITE».....	48
2.1.	<u>PRESENTATION GENERALE.....</u>	48
2.2.	<u>EXPLICITATION DES CAS DE VIOLENCE</u>	50
2.3.	<u>FACTEURS DE RISQUE ORGANISATIONNELS DECRITS SOUS UN « MODE MAJEUR ».....</u>	51
2.4.	<u>FACTEURS DE RISQUE ORGANISATIONNELS DECRITS SOUS UN « MODE MINEUR ».....</u>	54
3.	LE GROUPE «ENSEIGNEMENT».....	57
3.1.	<u>PRESENTATION GENERALE.....</u>	57
3.2.	<u>EXPLICITATION DES CAS DE VIOLENCE.....</u>	59
3.3.	<u>FACTEURS DE RISQUE ORGANISATIONNELS DECRITS SOUS UN « MODE MINEUR ».....</u>	63
4.	LE GROUPE «ASSOCIATIF ».....	69
4.1.	<u>PRESENTATION GENERALE.....</u>	69
4.2.	<u>EXPLICITATION DES CAS DE VIOLENCE</u>	72
4.3.	<u>FACTEURS DE RISQUE ORGANISATIONNELS DECRITS SOUS UN « MODE MAJEUR ».....</u>	80
4.4.	<u>FACTEURS DE RISQUE ORGANISATIONNELS DECRITS SOUS UN « MODE MINEUR ».....</u>	83
5.	LE GROUPE «POST-BUREAUCRATIQUE ».....	95
5.1.	<u>PRESENTATION GENERALE.....</u>	95
5.2.	<u>FACTEURS DE RISQUE ORGNISATIONNELS DECRITS SOUS UN « MODE MAJEUR ».....</u>	98
5.3.	<u>FACTEURS DE RISQUE ORGANISATIONNELS DECRITS SOUS UN « MODE MINEUR ».....</u>	100

SYNTHESE DES RESULTATS – ENSEMBLE DES ORGANISATIONS

CONCLUSION

BIBLIOGRAPHIE

INTRODUCTION

1. OBJECTIFS DE L'ETUDE

La présente recherche constitue un volet complémentaire à l'étude « Violences au Travail II ». ¹

En effet, cette recherche s'est centrée, dès sa première phase qualitative, sur la mise en évidence et l'analyse des facteurs de risque organisationnels des violences au travail (violences physiques, harcèlement moral et sexuel) et ce, en se focalisant sur les organisations comportant un effectif supérieur à 100 travailleurs (choix méthodologique). De la sorte, les organisations de plus petite taille ont été exclues de l'échantillon de la recherche, raison pour laquelle nous avons choisi de nous centrer, dans ce volet complémentaire, sur les Petites et Moyennes Organisations (PMO). Sous ce vocable, nous entendons par là les organisations composées d'un effectif inférieur à 100 travailleurs des petites et moyennes entreprises (PME), en incluant également le secteur public ainsi que le monde associatif.

L'hypothèse principale de ce volet de la recherche est d'avancer les Petites et Moyennes Organisations (PMO) comme partageant des caractéristiques différenciées des grandes organisations, et ceci au-delà de leurs différences sectorielles, historiques et culturelles. Ces caractéristiques spécifiques des PMO seront donc étudiées dans leur éventuelle potentialité à générer des violences sur le lieu de travail. Par violences au travail, nous entendons, rappelons-le, tout comme dans le volet principal de cette recherche, le harcèlement moral, sexuel ainsi que les violences physiques, et ceci en y intégrant la problématique de genre.

Les données suivantes légitiment l'importance d'étudier les organisations de petites et moyennes dimensions dans leur rapport avec les violences au travail :

« Les infractions en matière de législation relative à la sécurité sont systématiquement plus élevées dans les entreprises de moins de 50 travailleurs. A peine 0,3% des coûts salariaux sont consacrés à la formation dans les entreprises de moins de 50 travailleurs, contre 2,3% dans les entreprises de plus de 500 travailleurs. Le travailleur d'une petite entreprise gagne en moyenne un tiers de moins que son collègue d'une grande

¹ Ada GARCIA, Bernard HACOURT et Séverine DE THOMAZ, Violences au travail II. Facteurs de risque organisationnels pouvant générer des violences physiques et du harcèlement sexuel et moral sur les lieux de travail, mai 2004, Projet réalisé à l'initiative du Ministère de l'Emploi et du Travail, Direction de l'humanisation du travail, avec le soutien du Fonds Social Européen.

entreprise sans que cette différence ne soit entièrement expliquée par des différences de fonction ou de niveau de formation. 54% des accidents du travail qualifiés de graves se produisent dans les entreprises de moins de 50 travailleurs, et les répercussions d'un accident y sont également plus lourdes que dans les grandes entreprises. 80% des procédures engagées par la CSC auprès des tribunaux du travail sont dirigées contre des employeurs de PME »².

Ces données chiffrées soulignent la nécessité d'étudier les spécificités des petites organisations dans leur potentialité à générer de la violence physique au travail ainsi que du harcèlement moral et/ou sexuel.

Afin de contribuer à l'éradication, ou tout au moins à la réduction, de ces violences sur les lieux de travail, il est indispensable d'étudier en profondeur les facteurs de risque en tenant compte des spécificités organisationnelles des PMO et de créer les outils adéquats à la mise en place d'un système de prévention et de contrôle efficace. En effet, la présence de violence et de harcèlement sur le lieu de travail génère des coûts considérables, tout autant au niveau de l'individu qui en est victime (en terme de santé physique et/ou psychologique), qu'au niveau de l'organisation elle-même qui doit faire face aux retombées de ces violences en son sein, que ce soit en terme d'absentéisme, de productivité et de turnover.

Les objectifs de cette recherche sont donc les suivants :

- ❶ Identifier les *facteurs de risque organisationnels* liés aux phénomènes de violences au travail au sein des PMO, en nous focalisant sur la problématique du harcèlement moral, du harcèlement sexuel et des violences physiques.
- ❷ Elaborer un (des) outil(s) d'analyse qui soi(en)t adapté(s) aux organisations de moins de 100 travailleurs et qui leur permettent de diagnostiquer les facteurs précédemment identifiés.

² Ces données sont issues d' « Action PME », revue syndicale de la CSC, p 6.

2. STRUCTURATION DU PRESENT RAPPORT

Le présent rapport se structure comme suit :

Tout d'abord, nous dressons un aperçu théorique des différents facteurs de risque organisationnels des violences au travail adaptés aux Petites et Moyennes Organisations. Ce « dossier de lecture » doit être vu comme complémentaire à celui élaboré pour la recherche « Violences au travail II »³. Ce dernier a, dans sa première partie, dressé un « inventaire » des principaux enseignements et acquis en terme de « facteurs de risque organisationnels » à partir des ouvrages reconnus sur le questionnement des violences au travail, essentiellement sous l'effet de l'intérêt croissant pour le harcèlement moral (M.F.Hirigoyen, H. Leymann, Ch. Dejourn, ...), mais aussi à partir des enquêtes internationales et nationales de victimation des violences sur les lieux de travail (Bureau International du Travail, Fondation de Dublin, ...), de même qu'au sein de la littérature anglo-saxonne, scandinave ainsi que dans la littérature abordant la problématique du stress professionnel. Dans sa deuxième partie, ce dossier de lecture a abordé plus en profondeur différents facteurs organisationnels pouvant générer des faits de violence au travail, à savoir : le changement organisationnel, le management, les relations de pouvoir ainsi que la culture et l'identité organisationnelle. Cette seconde partie se réfère essentiellement, mais non exclusivement, à une approche sociologique, reprenant différents auteurs des théories du travail, des organisations et des entreprises. Elles tentent d'identifier par une simple analyse descriptive les différents facteurs de risque organisationnels probant à générer des violences dans les différents milieux du travail.

Il convient de préciser que tous ces points mis en évidence dans ce premier dossier de lecture sont bien évidemment tout aussi importants dans le cadre qui nous préoccupe ici, mais le but de ce présent aperçu théorique est de mettre en exergue certaines des spécificités organisationnelles propres aux PMO. Pour ce faire, nous cernerons tout d'abord les notions de PME et du secteur associatif. Ensuite, nous prendrons appui sur une auteure, Marie France Hirigoyen, ainsi que sur les résultats de l'enquête nationale pour justifier la démarche afin de mieux comprendre les PMO et, *in fine*, pour mieux appréhender les facteurs organisationnels à risque, c'est-à-dire identifiés comme potentiellement générateurs de violence au travail. Enfin, nous identifierons certains de ces facteurs spécifiques aux PMO à travers une littérature scientifique succincte.

³ Ada GARCIA, Bernard HACOURT et Séverine DE THOMAZ, Violences au travail II. Facteurs de risque organisationnels pouvant générer des violences physiques et du harcèlement sexuel et moral sur les lieux de travail, mai 2004, Projet réalisé à l'initiative du Ministère de l'Emploi et du Travail, Direction de l'humanisation du travail, avec le soutien du Fonds Social Européen.

Il nous semble toutefois opportun de rappeler que les causes des violences au travail ne se limitent pas aux seuls facteurs organisationnels. Des facteurs individuels et socio-économiques sont à considérer également comme des intervenants au sein du processus causal antécédent à cette problématique. Néanmoins, notre préoccupation envers la dimension organisationnelle des facteurs de risque rejoint les commentaires de différents auteurs, tels que Chapell et Di Martino, 1998 ; Leather et al. 1999,...

« On commence à s'apercevoir que la violence au travail n'est pas seulement un problème épisodique et individuel, mais aussi un phénomène structurel, ancré dans un contexte social, économique et culturel. »
[Chappell D. & Di Martino V. : 1998]

Le point suivant nous permettra de mettre en évidence la methodologie utilisée afin de réaliser cette étude qualitative. Ainsi nous présenterons le guide d'entretien de même que la démarche utilisée afin de réaliser les analyses de contenu.

Ensuite, nous présenterons les résultats pour chacun des groupes d'organisations ayant participé à notre étude et nous ferons également une synthèse des résultats pour l'ensemble des organisations participantes avant de poursuivre par la conclusion et la bibliographie.

3. EQUIPE DE RECHERCHE DE L'UNIVERSITE CATHOLIQUE DE LOUVAIN

Cette recherche est entreprise à l'initiative de la Direction générale Humanisation du travail du Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale avec le soutien du Fonds social Européen. Elle est réalisée au sein du département des sciences sociales et politiques (SPRI/ESPO/UCL) de l'Université catholique de Louvain. Le projet est également réalisé en collaboration avec le GSW-CeFeSoc (Groupe de Sociologie Wallonne-Centre Femmes et Société) associé à l'Université. L'équipe de recherche se compose de trois personnes :

- **Ada Garcia**, directrice du Centre GSW-CeFeSoc, responsable de plusieurs études sur la violence à l'égard des femmes et des enquêtes nationales sur le harcèlement sexuel en 1985 et concernant le harcèlement moral en 2002.
- **Séverine de Thomaz**, licenciée en psychologie industrielle et commerciale, chercheuse, a participé à la recherche qualitative (encore en cours dans sa phase quantitative) « Violences au travail II. Facteurs de risque organisationnels pouvant générer des violences physiques et du harcèlement sexuel et moral sur les lieux de travail »⁴ en collaboration avec Bernard Hacourt.
- **Bernard Hacourt**, sociologue et anthropologue, doctorant à l'EHESS (Paris), dont les préoccupations de recherche s'inscrivent à l'interface des études de genre et des cultures du travail et des organisations, et pour qui les violences sociales ont déjà constitué un terrain de recherche. Responsable de la partie quantitative de la recherche « Violences au travail II. Facteurs de risque organisationnels pouvant générer des violences physiques et du harcèlement sexuel et moral sur les lieux de travail ».

Cette recherche est effectuée en collaboration scientifique avec l'équipe de psychologie du travail et des entreprises de la *Katholieke Universiteit Leuven* (KUL), spécialisée en gestion du stress, le « *Onderzoeksgroep voor stress, gezondheid en welzijn* », dirigée par le Professeur Hans De Witte, et pour l'équipe de recherche, Inge Neyens, licenciée en psychologie.

⁴ Ada GARCIA, Bernard HACOURT et Séverine DE THOMAZ, Violences au travail II. Facteurs de risque organisationnels pouvant générer des violences physiques et du harcèlement sexuel et moral sur les lieux de travail, mai 2004, Projet réalisé à l'initiative du Ministère de l'Emploi et du Travail, Direction de l'humanisation du travail, avec le soutien du Fonds Social Européen.

CONTEXTE THEORIQUE

DEFINITIONS, AUTEURS ET ENQUETES : COMPRENDRE POUR MIEUX APPREHENDER LA VIOLENCE AU TRAVAIL DES PETITES ET MOYENNES ORGANISATIONS

1. DEFINITIONS

Nous nous proposons, dans un premier temps, de revenir sur les définitions, telles que figurant dans le cadre légal, données aux notions de violence au travail, de harcèlement moral au travail ainsi que de harcèlement sexuel au travail. Ensuite, nous précisons ce que recouvrent les termes de « PME » et de « secteur associatif ».

1.1. Spécification des différents termes usités

Nous nous référons ci-après aux définitions légales (loi du 11.06.2002 – Loi relative à la protection contre la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail) :

- **Violence au travail** : « *Chaque situation de fait où un travailleur est persécuté, menacé ou agressé psychiquement ou physiquement lors de l'exécution de son travail.* »

La gamme des actes de violence à prendre en compte au sein des organisations est assez étendue. En effet, la violence impliquant l'utilisation de la contrainte d'un individu sur un autre, peut être analysée suivant différents paramètres, qu'il s'agisse de son mode d'expression (on parlera dès lors de violence verbale ou non-verbale), de ses conséquences (physiques et/ou psychologiques), de son caractère (direct/indirect,...),...⁵

Une distinction est effectuée entre les notions de harcèlement moral et de harcèlement sexuel au travail.

⁵ <http://www.semisud.be>

- **Harcèlement moral au travail** : « Les conduites abusives et répétées de toute origine, externe ou interne à l'entreprise ou l'institution, qui se manifestent notamment par des comportements, des paroles, des intimidations, des actes, des gestes et des écrits unilatéraux, ayant pour objet ou pour effet de porter atteinte à la personnalité, la dignité ou l'intégrité physique ou psychique d'un travailleur lors de l'exécution de son travail, de mettre en péril son emploi ou de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant ».
- **Harcèlement sexuel au travail** : « Toute forme de comportement verbal, non-verbal ou corporel de nature sexuelle, dont celui qui s'en rend coupable, sait ou devrait savoir, qu'il affecte la dignité de femmes et d'hommes sur les lieux de travail ».

Nous tenons à rappeler l'existence de multiples définitions concernant les violences au travail. Néanmoins, nous ne reviendrons pas sur celles-ci dans la mesure où elles ont été abordées dans le rapport de l'étude qualitative de la première partie de la recherche étudiant cette même problématique au sein des organisations ayant un effectif supérieur à 100 travailleurs⁶.

1.2. Les PME

Il n'est pas aisé de donner une définition précise du concept de PME. Selon Pierre-André Julien⁷, la diversité est une première caractéristique de la réalité économique des PME : diversité par la dimension mais également par le marché, le statut juridique ainsi que par les produits. On comprend mieux dès lors la multitude de définitions proposées afin de cerner cette notion.

Dans un souci d'harmonisation, nous avons choisi de nous rallier à la recommandation proposée par la Commission Européenne⁸ afin de définir les PME. Cette recommandation, datant de 1996 et revue en 2003⁹, propose des plafonds quantitatifs afin de définir les PME. Ainsi, une distinction doit être faite entre les Très Petites Entreprises ou TPE (également qualifiées de micro entreprises), composées de moins de 10 personnes, les Petites Entreprises ou PE, composées de moins de 50 personnes et enfin les Moyennes Entreprises ou ME, composées quant à elles de moins de 250 personnes.

⁶ Ada GARCIA, Bernard HACOURT et Séverine DE THOMAZ, Violences au travail II. Facteurs de risque organisationnels pouvant générer des violences physiques et du harcèlement sexuel et moral sur les lieux de travail, mai 2004, Projet réalisé à l'initiative du Ministère de l'Emploi et du Travail, Direction de l'humanisation du travail, avec le soutien du Fonds Social Européen.

⁷ Pierre-André JULIEN, La petite entreprise : principe d'économie et de gestion, Paris : Vuibert, 1987, p 39.

⁸ <http://europa.eu.int>

⁹ Cette nouvelle recommandation maintient les différents seuils d'effectifs issus de la recommandation de la Commission Européenne de 1996 déterminant les différents types d'entreprises, mais relève les plafonds financiers.

Catégorie d'entreprise	Effectif	Chiffre d'affaires	Total du bilan
Entreprise moyenne	<250	50 millions d'euros	43 millions d'euros
Petite entreprise	<50	10 millions d'euros	10 millions d'euros
Micro entreprise	<10	2 millions d'euros	2 millions d'euros

A ces seuils quantitatifs est ajouté celui d'indépendance financière, à savoir que moins de 25 % du capital doivent être détenus par une ou plusieurs entreprises n'entrant pas dans la définition de la PME¹⁰, telle que susmentionnée.

Selon Blili et Raymond (1993)¹¹, les PME possèdent des caractéristiques spécifiques qui les distinguent fondamentalement des grandes entreprises. Ces spécificités sont les suivantes :

- Environnementales : incertitude face à l'environnement, vulnérabilité face aux partenaires ;
- Organisationnelles : structure simple, « pauvreté » en ressources ;
- Décisionnelles : processus de décision à court terme, plutôt réactif, axé sur les flux physiques plutôt que sur les flux informationnels ;
- Psychosociologiques : rôle dominant du propriétaire-dirigeant ;
- Reliées à la flexibilité, à la proximité des marchés, à la rapidité de réaction et de réorientation (« agilité »).

Quelques chiffres¹²

La majorité des entreprises européennes rentrent dans la définition des PME proposée par la Commission puisqu'elles occupent moins de 250 salariés. Parmi ces entreprises, 18 millions de ces PME emploient moins de 10 travailleurs et environ la moitié de ces dernières n'a aucun salarié.

Une PME européenne compte en moyenne 4 salariés (TPE) et réalise un chiffre d'affaires de 500 000 euros/an. Le chiffre d'affaires moyen d'une PE s'élève à 3 millions d'euros/an et à 23 millions/an pour les ME.

¹⁰ « Sont considérées comme indépendantes, les entreprises qui ne sont pas détenues à hauteur de 25 % ou plus du capital ou des droits de vote par une entreprise ou conjointement par plusieurs entreprises ne correspondant pas à la définition de la petite et moyenne entreprise ou de la petite entreprise selon le cas. Ce seuil peut être dépassé dans deux cas :

si l'entreprise est détenue par des sociétés publiques de participation, des sociétés de capital à risque ou des investisseurs institutionnels et à la condition que ceux-ci n'exercent, à titre individuel ou conjointement, aucun contrôle sur l'entreprise;

s'il résulte de la dispersion du capital qu'il est impossible de savoir qui le détient et que l'entreprise déclare qu'elle peut légitimement présumer ne pas être détenue à 25 % ou plus par une entreprise ou conjointement par plusieurs entreprises qui ne correspondent pas à la définition de la petite et moyenne entreprise ou de la petite entreprise selon le cas. »

<http://www.sowalfin.be>

¹¹ Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec, *La PME transformée : gestion de la chaîne de valeur et nouvelles formes d'organisation*, http://www.uqtr.quebec.ca/inrpme/pdf/global_PME1.pdf, p 4.

¹² <http://www.references.be/scripts/indexpage.asp?headingID=4455>

La Belgique affiche une part de PME équivalente aux autres pays européens, mais la proportion des TPE y est plus élevée que dans les autres pays européens (excepté la Grèce).

1.3. Le secteur associatif

L'objet associatif répond à un projet de société : il s'agit de créer une solution à un problème précis, caractéristique d'un moment et d'un lieu. Comme l'indique Renaud Sainsaulieu¹³, « *Le mouvement associatif issu des utopies communautaires du XIXe siècle se présente dès ses origines comme le rassemblement de volontés et d'énergies individuelles librement consenties autour d'un projet d'action philanthropique et solidaire. Des associations de citoyens libres ont été faites pour soutenir des œuvres charitables, des mutuelles d'entraide, des opérations de défense de droits sociaux. Plus récemment, on s'associe pour des activités de loisir, pour la culture, pour accueillir des immigrants, pour le sauvetage d'un monument, pour venir en aide aux exclus ou aux personnes âgées, ou même aux sortants de prison. Bref, l'association vise d'abord à résoudre un problème de société en tablant sur la force des collectifs et sur celle des engagements de chacun* ».

Cette perspective semble, de premier abord, se différencier de l'entreprise publique ou privée telle que nous la connaissons en ceci qu'elle organise son ensemble humain selon une structure de règles les plus précises possibles afin d'atteindre son objectif qui n'est autre que celui de la rationalité économique. Ainsi, son but est d'atteindre la clientèle en lui proposant des produits fiables et vendables sur le marché et ce, dans un contexte de compétitivité, de rentabilité et de productivité.

Nécessaire catégorisation d'une nébuleuse associative

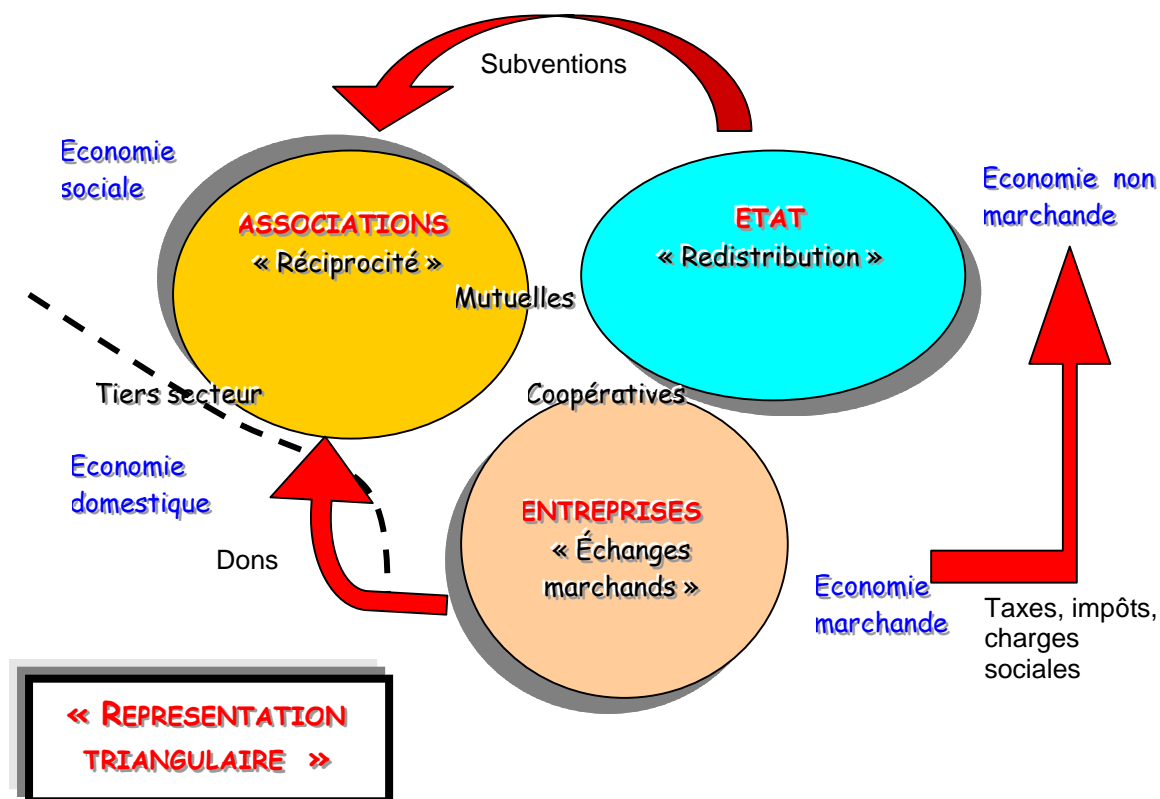
Derrière ces cadres institutionnels et organisationnels propres à toutes les associations, différentes « configurations associatives » se détachent. Cependant, il n'existe aucun ouvrage ou étude qui les catégorise de façon exclusive : au mieux peut-on les distinguer selon leurs finalités et leurs types d'engagement individuels¹⁴. Elles se caractérisent ainsi par de plus ou moins fortes imbrications entre domaines d'activités relevant du politique, de l'économique et du social. Ainsi, si la dimension politique (le principe de la participation démocratique) peut s'avérer majeure au sein de certaines associations, elle ne saurait toutefois faire oublier leur dimension économique de production de biens (le principe des imperfections du marché) et de services (le principe des déficiences des services publics) et leur contribution au lien social (le principe de l'intégration sociale)¹⁵. Aussi, d'autres auteurs catégorisent les

¹³ Patrick BOULTE, Renaud SAINSAULIEU (ss la dir), *Le diagnostic des organisations appliqué aux associations*, Paris : Presses Universitaires de France, 1991, p 9.

¹⁴ Jean-Louis LAVILLE et al. (1996) *Vers un nouveau contrat social*. Desclée de Brouwer ; (1997) *Vers une économie plurielle*. Syros/ Alternatives économiques ; (2000) *L'Économie solidaire*. Desclée de Brouwer.

¹⁵ OCDE (1996) *Réconcilier l'économique et le social. Vers une économie plurielle*. OCDE Publication.

associations davantage selon leur degré d'intermédiaire entre espace privé et espace public. Par exemple, Adalbert Evers¹⁶ en propose une représentation triangulaire situant l'association entre ménages, marché et Etat.



Aussi, afin de proposer une première catégorisation des associations, nous ferons la distinction entre :

D'une part, les **associations centrées sur les intérêts particuliers** ;

- les associations recherchant la détente, l'évasion et l'épanouissement personnel, telles les associations sportives et culturelles ou de loisirs,
- les associations dites NIMBY (pour *not in my back yard* ou « pas de ça chez moi »), sensibilisées à une politisation de la vie quotidienne, sur des engagements concrets à durée limitée, centrées sur des activités ou des problèmes particuliers et œuvrant pour la mise en place de réponses rapides pour les sujets concernés. On trouve aussi bien,
 - les associations luttant le plus souvent sur des problématiques de l'urbanisme et de l'écologie, tels les comités de quartier ou d'immeubles, etc.,
 - et les associations de « militantisme moral » qui se focalisent sur des causes bien précises tels l'antiracisme, les droits des sans-papiers ou des sans-logis, etc.,

¹⁶ Adalbert EVERS (1997) « Le tiers secteur au regard d'une conception pluraliste de la protection sociale », in *Produire les solidarités. La part des associations*. Mire avec la collaboration de la Fondation de France.

Et d'autre part, les **associations de défense d'intérêts communs** ;

- les syndicats et groupements professionnels,
- les associations émergentes de dysfonctionnements institutionnels, ce que l'on nomme les « nouvelles politiques sociales transversales » qui, sous la configuration associative, mobilisent différents acteurs comme par exemple autour d'une politique de la ville, d'une coopération sur un territoire d'élus et de partenaires privés et publics,

Les associations intégrant la notion de service public, où l'on retrouve,

- le secteur sanitaire et social (la prise en charge des chômeurs, des personnes en difficulté, ...),
- et aussi, les nouvelles demandes de services liées à des évolutions socio-démographiques (vieillesse de la population, ..., et de fait, essentiellement des services aux personnes), et les associations à vocation humanitaire / développement.

Enfin, il faut noter que certaines des activités économiques associatives ont promu l'association à devenir le vecteur d'une troisième figure de l'« **entreprise sociale** », qui n'est ni publique, ni privée à but lucratif. Ces associations "entrepreneuriales" ont prouvé leur capacité à résister à la marchandisation de la vie sociale et faire preuve d'autres modèles de production de biens et de services. Il semble que c'est moins le caractère non lucratif qui soit déterminant que la capacité à élaborer un climat de confiance par l'engagement de différentes parties prenantes du service (bénévoles, professionnels, usagers, financeurs, ...). Ces activités associatives se répartissent essentiellement entre :

- éducation et recherche
- santé et services sociaux
- cultures, sports et loisirs.

Malgré ces distinctions entre l'entreprise et le secteur associatif, force est de constater que des évolutions récentes tendent à rapprocher ces deux ensembles. Ainsi, comme l'indiquent Jean-Louis Laville et Renaud Sainsaulieu¹⁷, le monde associatif rencontre des problèmes analogues à ceux vécus par les entreprises : crise économique, changements politiques, épuisement de certaines clientèles,....

Ces éléments feront l'objet d'un point suivant dans le présent dossier de lecture.

¹⁷ Jean-Louis LAVILLE, Renaud SAINSAULIEU (ss la dir), *Sociologie économique*, Paris : Desclée de Brouwer, 1997.

2. REFLEXIONS DE MARIE-FRANCE HIRIGOYEN SUR LES PME ET LES ASSOCIATIONS

Dans son ouvrage « Le harcèlement moral dans la vie professionnelle. Démêler le vrai du faux »¹⁸, Marie-France Hirigoyen met en évidence la spécificité de certains secteurs d'activités. Ainsi, même si le harcèlement moral se pratique partout où le mode d'organisation le permet, elle identifie des lieux de travail qui comportent certaines spécificités les rendant de la sorte plus « exposés » à ce type de problématique. Ainsi, l'auteure se penche-t-elle sur les caractéristiques organisationnelles du secteur privé en abordant, entre autre, les PME. Elle traite ensuite brièvement de celles du secteur associatif.

2.1. Les PME

Selon M-F Hirigoyen, le harcèlement moral existe dans les PME tout autant qu'ailleurs mais sa durée est néanmoins limitée car peu de PME peuvent accepter d'avoir un employé dont la productivité laisse à désirer.

Mais l'auteure insiste néanmoins sur le danger que peuvent représenter les petites structures étant donné le pouvoir dont dispose bien souvent le dirigeant qui « règne seul ».

Aussi note-t-elle : « *C'est pourtant là (dans les PME) que se rencontrent le plus de cas de harcèlement moral conscient et délibéré dans le but de décourager un salarié afin qu'il donne sa démission. Dans les petites structures, puisqu'il y a peu d'instances de régulation, la nomination d'un nouveau responsable peut transformer radicalement, en mieux ou en pire, les conditions de travail des salariés* ». Et d'ajouter : « *C'est aussi dans les petites entreprises que l'on voit le harcèlement moral le plus ostensible, parfois proche du sadisme, qu'aucune instance collective ne peut venir réguler.* »¹⁹

2.2. Le secteur associatif

Marie-France Hirigoyen identifie le secteur associatif comme étant à risque, spécifiant de la sorte que le harcèlement moral est plus que toute autre chose lié à une volonté de prise de pouvoir.

¹⁸ Marie-France HIRIGOYEN, *Le harcèlement moral dans la vie professionnelle. Démêler le vrai du faux*, Paris : Syros, 2001.

¹⁹ Ibid, p 178-179.

« La fréquence du harcèlement moral dans les associations, surtout si elles sont caritatives, montre bien que le phénomène n'est pas lié aux seuls critères économiques, à la rentabilité, ou à la concurrence du marché, mais beaucoup plus à une volonté de prise de pouvoir. Dans ces lieux où les techniciens de la communication et de l'aide devraient travailler en harmonie, on baigne dans le non-dit, dans l'affectif et parfois aussi dans le cynisme. (...) Les associations qui ont pour but d'aider les personnes en difficulté profitent de la détresse des usagers et, par ricochet, des salariés, pas toujours beaucoup mieux lotis, qui s'occupent d'eux»²⁰.

3. ENQUETE NATIONALE « VIOLENCES AU TRAVAIL » (2002)

Les résultats de l'enquête nationale²¹ mettaient en évidence une correspondance entre la taille de l'organisation et la prévalence de « s'estimer » victime de harcèlement moral et sexuel.

Pour le harcèlement moral, l'étude quantitative concluait : « Plus l'organisation est grande et plus un travailleur risque d'être exposé à une situation de harcèlement moral » (p 126). Et l'analyse multivariée précisait : « Les personnes occupées dans une entreprise ou une administration de plus de 500 personnes ont presque deux fois plus de chances que celles qui travaillent dans une organisation de moins de 50 personnes de se déclarer victimes de harcèlement » (p153).

Encore faut-il nuancer. En prenant pour référence le taux moyen de 11,5% (des personnes ayant accepté de participer à l'enquête et déclaré s'être senties victimes d'au moins un comportement de harcèlement moral), on constate que le taux est nettement inférieur pour les micro et petites organisations occupant moins de 50 travailleurs (7,8 %), alors que pour les moyennes et grandes organisations, les taux sont supérieurs et plus proches entre celles occupant entre 50 et 500 travailleurs (14,8 %) et celles ayant plus de 500 travailleurs (17,9 %).

Les faits de harcèlement sexuel soulignent le même constat : « Les contextes professionnels où travaillent plus de 50 personnes semblent constituer davantage que ceux de plus petite dimension des milieux à risque de harcèlement sexuel » (p 132). Plus précisément, si on se réfère au taux de prévalence de 8,0 % pour le harcèlement sexuel, on constate que seuls les travailleurs des organisations de taille moyenne ont un risque plus élevé (11,1 %) que les petites (6,1 %) et grandes (8,1 %) organisations.

²⁰ Ibid, p 187.

²¹ Ada GARCIA et al. (2002) *Violences au Travail. Harcèlement moral et sexuel. Caractéristiques et conséquences sur les travailleurs féminins et masculins*. Louvain-la-Neuve : Université catholique de Louvain. Projet réalisé à l'initiative du Ministère de l'Emploi et du Travail, Direction de l'humanisation du travail, avec le soutien du Fonds Social Européen.

4. CARACTERISTIQUES DES MICRO ET PETITES ENTREPRISES

En 2002, la « European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions » a publié un rapport sur la situation des micro et petites entreprises au sein de l'Union Européenne.²²

Différentes caractéristiques ont ainsi été mises en évidence (la comparaison de ces caractéristiques se fait selon la taille des organisations, divisées en trois groupes: les organisations de 1 à 10 travailleurs(euses), celles dont l'effectif varie de 10 à 49, et enfin celles dont l'effectif est de 50 employé(e)s et plus).

4.1. Sexe et âge des travailleurs(euses)

Il se dégage des données présentées dans ce rapport que les organisations de plus petite taille emploient plus de femmes. Ainsi, la proportion des femmes travaillant dans la micro entreprise est de 44,3% pour les entreprises de moins de 10 travailleurs pour diminuer à 38,5% pour les entreprises de 50 employés ou plus.

Pour ce qui est de l'âge des travailleurs(euses), le rapport de la « European Foundation For the Improvement of Living and Working Conditions » met en évidence, et ceci à la fois pour les hommes et les femmes, une relation entre l'âge et la taille de l'organisation : la proportion des travailleurs(euses) jeunes (entre 15 et 24 ans) est plus importante dans les firmes de petite taille.

4.2. Niveau de formation

Il y a une relation positive entre le niveau de formation des travailleurs(euses) et la taille de l'organisation : le niveau de formation augmente donc avec la taille de l'entreprise, et ceci que les employé(e)s soient de sexe masculin ou féminin.

4.3. Répartition du temps de travail

Les données récoltées dans ce rapport mettent en évidence une distinction concernant le temps de travail selon la taille de l'organisation. Ainsi, il semble que plus l'entreprise est petite, plus les travailleurs(euses) occupent un temps partiel. Cette relation est valable tout autant pour les hommes que pour les femmes.

²² European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, *Features of micro and small enterprises in the EU*, Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2001.

Il est aussi intéressant de noter que ce régime de travail ne fait pas l'objet d'un propre choix. En effet, la proportion des employé(e)s à temps partiel qui préférerait travailler à temps plein est plus importante dans les organisations de petite taille. Par contre, dans les entreprises de plus de 10 personnes, le régime de travail à temps partiel semble plus fréquemment résulter d'une décision personnelle.

4.4. Type de contrat

Les données sur lesquelles se base le rapport de la « European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions » mettent en évidence qu'il y a plus de contrats à durée déterminée au sein des organisations de plus petite taille, et ce à la fois pour les hommes et les femmes, quel que soit le secteur économique.

4.5. Turn-over

La proportion de personnes occupant la même organisation depuis 10 ans est significativement plus élevée au sein des organisations de plus grande taille. Une explication possible de ce phénomène est que la majorité des nouvelles organisations sont de petite taille et leur probabilité de survie temporelle est plus faible comparée aux entreprises dont la taille est plus importante.

5. SPECIFICITES DES PMO ET FACTEURS DE RISQUE ORGANISATIONNELS DE LA VIOLENCE AU TRAVAIL

Les petites organisations présentent des conditions de travail particulières que nous nous proposons de discuter ci-après afin d'étudier leur éventuel lien avec les violences au travail (harcèlement moral, sexuel et violence physique).

5.1. La crainte du patron

Selon l'European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions²³, l'opinion générale est de penser que les relations d'emploi sont plus faciles et harmonieuses dans les micros et petites organisations, puisque basées sur « une communication facile, une flexibilité des rôles de travail et une identification du travailleur aux objectifs de la compagnie ». Néanmoins, ceci n'est pas toujours le cas.

Parmi les caractéristiques distinguant les PMO des grandes organisations, nous retrouvons le rôle central joué par l'entrepreneur, rôle souvent combiné avec la position de propriétaire, de manager. Il en résulte que le caractère de l'employeur, ses attitudes, ses objectifs,... sont au cœur même du comportement de l'entreprise, de son développement et de sa performance. De plus, il ne faut pas oublier que bien souvent, le propriétaire a investi une large part pécuniaire dans l'organisation.

Le nombre relativement faible des employé(e)s dans les micros et petites organisations les rend plus visibles aux yeux de l'employeur (et inversement). Ce fait peut avoir des conséquences à la fois positives et négatives pour les travailleurs (euses). En effet, d'un côté, l'employeur semble plus accessible et plus proche de ses employé(e)s, ce qui peut accroître leurs possibilités de consultation et de participation, mais cet élément rend ces organisations particulièrement vulnérables en cas de conflits. Ceux-ci sont de la sorte plus difficile à canaliser de manière traditionnelle (grève, retard dans le travail, absentéisme,...). Il en résulte une démission de la part d'une des deux parties (dans le cas où le conflit implique employé et employeur, c'est bien évidemment l'employé qui quitte l'entreprise).

Les PMO sont aussi caractérisées par une importance considérable d'engagement familial, que ce soit les travailleurs(euses) en eux-mêmes ou encore de nouvelles personnes engagées parce qu'elles connaissent un des membres de la famille. Les relations d'emploi sont donc profondément informelles.

²³ Ibid, p 1.

Début 1999, la CSC²⁴ a recueilli divers témoignages de travailleurs appartenant à des petites organisations et relatant les expériences professionnelles dont ils ont été victimes. Ainsi, les propos récoltés témoignent de licenciement abusif, de non respect du montant de salaire minimum, d'heures supplémentaires accumulées sans payement de celles-ci, de menaces voire même de violences physiques, d'agissements à connotations sexuelles, de harcèlement moral,...

Selon cette organisation syndicale, près de deux travailleurs sur trois passant par leur centre pour chercher des conseils ou une intervention, sont occupés dans des PME. Parallèlement à cela, les travailleurs sont décrits comme ayant peur de défendre leurs droits car ils craignent les conséquences de cette démarche.

Ainsi, Vital Peeters et Pino Carlino²⁵ indiquent : « *En même temps, ces travailleurs de PME ont habituellement peur de l'intervention de leur propre syndicat ou de l'inspection sociale chez leur employeur. En effet, même s'ils sont dans leur droit, ils craignent ces interventions parce que leur employeur pourrait savoir que ce sont eux qui se sont plaints. Une simple présomption est parfois suffisante pour qu'ils risquent de se voir attribuer la responsabilité de l'intervention du syndicat. Celui qui proteste peut même parfois être licencié. (...) Les travailleurs préfèrent souvent mettre en sourdine la défense juridique de leurs droits. C'est un inconvénient, un handicap, que le travailleur des PME doit malheureusement accepter. Un emploi, c'est un emploi. Et l'on préfère défendre ses droits plus tard, même parfois lorsque le contrat de travail a pris fin, quand on a trouvé un nouvel emploi ou quand on a été licencié malgré tout. Donc, aussi longtemps qu'ils ont du travail, ils se taisent.* »

Et de poursuivre : « *Et justement, les PME ne respectent pas toujours les droits minimaux des travailleurs. Il n'y a que très rarement de délégation syndicale qui veille au respect de la législation sociale. Il n'y a pas non plus souvent de représentants des travailleurs qui peuvent intervenir pour leurs collègues alors que les employeurs sont peu respectueux de la législation sociale. (...) Le risque d'être pris est infime. Et les travailleurs qui protestent volent quand même à la porte, souvent avec un licenciement pour faute grave, c'est-à-dire sans indemnités de préavis.* »

Il convient de préciser qu'en Belgique, il n'y a pas d'élections sociales pour les entreprises de moins de 50 travailleurs, ce chiffre correspondant au seuil requis pour l'organisation d'élections sociales en vue de l'installation d'un Comité pour la prévention et la protection au travail. De plus, ce seuil est également celui de la limite pour pouvoir instaurer une délégation syndicale.²⁶ Il n'y a pas de représentations syndicales au sein des petites organisations. Il arrive donc que des travailleurs soient soumis à de mauvaises conditions de travail, dans certains cas illégales, et ce parfois sans même en avoir conscience.

²⁴ CSC, *Le Livre noir des PME. Le gros chagrin des PME, histoires de travailleurs des PME*, <http://www.enterrock.be/newacv/fr/pdf/2001/KMO-livre-noir.pdf>

²⁵ *ibid*, p.5.

²⁶ Ce seuil peut néanmoins être abaissé à 20 travailleurs, parfois même à 5 travailleurs, dans certains secteurs, via des accords sectoriels. *Ibid*, p 58.

Goss (1991)²⁷ a proposé une taxonomie portant sur les relations employeur-employé(e)s au sein des organisations de petite taille. Selon lui, les relations employeur-employé(e)s ne sont pas uniquement dépendantes de l'habileté dont dispose l'employeur pour contrôler ses employé(e)s et le processus de travail, mais dépendent également de la capacité des travailleurs(euses) à résister aux prérogatives de leur supérieur. Ainsi, en croisant deux dimensions, cet auteur définit quatre types de contrôle exercé par le manager au sein des petites organisations. La première dimension est la capacité de l'employé(e) à résister à l'autorité de son manager, et la seconde est l'étendue avec laquelle l'employeur dépend de ses employé(e)s. Selon ces deux dimensions, Goss distingue quatre types de contrôle exercé par le manager: le fraternalisme, le paternalisme, l'autocratie bienveillante et l'exploitation.

- Le **fraternalisme** se caractérise par un haut niveau de dépendance économique de l'employeur à l'égard de ses travailleurs(euses) ainsi que par une capacité de négociation élevée des employés(es). Ce type de relation se développe dans les organisations où les différences entre les employés(es) et leur supérieur sont relativement minimes.
- Le **paternalisme** a été défini par Goss comme une stratégie de contrôle visant à obtenir l'identification de l'employé(e) aux buts de l'employeur, et ce à l'aide de relations débordant le cadre strictement professionnel: l'employeur est responsable du bien-être de ses travailleurs(euses), et ce dans un sens large.
- L'**autocratie bienveillante** est la plus typique au sein des micros et petites organisations. Les personnes impliquées acceptent le déséquilibre de pouvoir avec leur supérieur. Les relations sont plutôt informelles et amicales mais strictement liées à l'organisation.
- L'**exploitation** se caractérise par une position dominante de l'employeur et une position faible de l'employé(e) parce que facilement remplaçable.

Selon Curran, l'autocratie bienveillante serait la forme de relations la plus répandue au sein des micros et petites organisations, mais il convient de préciser qu'il est aussi possible de trouver plusieurs types de relations au sein de la même organisation et au même moment.

Selon Lepley²⁸, dans les petites organisations, le dialogue social paraît bien souvent inorganisé, informel et déséquilibré en faveur de l'employeur, d'où la difficulté qu'ont les petites entreprises à adopter les préceptes de la négociation collective et donc, à s'ouvrir sur des formes de régulations sociales construites à l'extérieur de leur enceinte. Ainsi, les informations sociales sont décrites comme étant rarement au centre des discussions et comme émanant peu des salariés.

²⁷ European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, *Employment relations in micro and small enterprises in the EU – literature review*, Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2002, p 3.

²⁸ Benoît LEPLEY, *La lettre du GIPMIS*, Publication du Groupement d'Intérêt Public Mutations des Industries et des Services, n°7, décembre 2000.

« C'est presque toujours le dirigeant qui définit les projets stratégiques et fixe les salaires et les emplois du temps. (...) Le dialogue existe, mais pas forcément l'équilibre du rapport entre les acteurs, ni la capacité des salariés à constituer un collectif de travail homogène. (...) On y observe peu d'échanges bilatéraux entre l'employeur et le collectif de salariés, mais une multiplicité d'arrangements interpersonnels informels, complexes et instables. »²⁹

Selon cet auteur, les employés au sein des petites organisations pourraient donc se trouver pris dans un processus dual et seraient confrontés à des conditions de travail autres, avec des salaires et des avantages inférieurs à ceux des employés des grandes organisations. Ceux qui adhèrent au projet entrepreneurial du dirigeant peuvent chercher à construire et entretenir une relation plus proximale avec celui-ci, ce qui n'est pas toujours évident au sein des organisations de grande taille. Mais il convient également de préciser qu'un individu peut-être plus en retrait ou moins enthousiaste peut vite se trouver exclu. Une situation conflictuelle peut de la sorte être moins facilement gérable dans les organisations de petite taille dans la mesure où le territoire est commun et restreint, ce qui n'est pas le cas dans les grandes entreprises où chacun peut retrouver, après un conflit, son poste de travail et son territoire.

Les qualités professionnelles et personnelles reconnues par l'employeur peuvent permettre à l'employé de renforcer sa position dans la négociation. La situation est toute autre dans le cas inverse, le rapport devenant de la sorte déséquilibré : ainsi un employé disposant de faibles qualifications (et donc d'une employabilité faible) pourra se voir plus facilement confronté à des conditions organisationnelles plus mauvaises et aura moins de possibilité de négociation face à un employeur « autoritaire ».

Enfin, les relations sociales dépendent du dirigeant, et donc l'ambiance de travail. Ainsi, *« La figure de proue des régulations sociales internes à la petite entreprise est indubitablement celle du dirigeant, principal initiateur et animateur. Son parcours scolaire et ses antécédents professionnels, l'origine de son entreprise (héritage, création ou reprise), sa stratégie économique, fonction de son marché, la représentation sociale qu'il se fait de son entreprise (équipe, famille, patrimoine personnel), tout ceci contribue au style de relations sociales. »³⁰* Ces propos ne font que conforter le rôle fondamental joué par le dirigeant au sein des organisations de petite taille. De la sorte, la maltraitance managériale pourrait donc plus aisément se mettre en place et les employés devraient faire face à des abus alors qu'une action collective serait plus difficile à mettre en place, suite à une crainte à l'encontre d'un employeur omnipotent.

²⁹ Ibid., p 1.

³⁰ Ibid., p. 3.

De la PME familiale et patronale à l'auto-organisation des PMO de la « nouvelle » économie

Dans le document syndical cité plus haut, on s'en remet volontiers à la PME de type familial où l'acteur dirigeant (patron ou directeur) détient un rôle primordial en termes de relations organisationnelles de pouvoir. Il est bien souvent l'acteur exclusif et l'interlocuteur unique en matière de gestion des hommes, notamment en ce qui concerne le recrutement, les rémunérations et la promotion. Il s'agit d'une approche gestionnaire individuelle où chaque travailleur négocie par lui-même ses conditions de travail et son devenir dans une relation de face à face avec le patron ou son directeur général. (Bauer M., 1993)

Cette relation individuelle avec l'acteur dirigeant a aussi pour effets organisationnels (1) des politiques de communication peu élaborées, et (2) des partenaires syndicaux peu intégrés.

— Les entreprises familiales en Belgique —

Elles ne se limitent pas aux seules PME, puisque si l'on considère sur les 100 plus grandes entreprises belges, on estime pouvoir qualifier de familiales 40 % d'entre elles. Le phénomène est particulièrement prononcé en Belgique qui compte 32 % de sociétés familiales alors que la France n'en possède que 24 %, l'Allemagne 13 %, les Etats-Unis 8 % et le Royaume-Uni seulement 4 %.

Leur ancrage se fait essentiellement dans les secteurs d'activités des produits de luxe (90 %), de la distribution (60 %), des médias (40 %) et de l'agroalimentaire, de la pharmacie, du secteur automobile, de la construction (30 %).

Elles se caractérisent par une stratégie organisationnelle davantage orientée vers le long terme, où la préservation de leurs actifs prime sur les résultats à court terme. De même, la gestion exercée par un ou plusieurs membres de la famille représente une valeur emblématique non négligeable au regard des employé(e)s et des clients.

A contrario, attirer des compétences extérieures aux relations familiales en garantissant des pouvoirs organisationnels réels n'est pas toujours facile. Une autre difficulté relève de la communication par un manque de transparence et où, l'opacité familiale fait toujours recette.

Le Soir du dimanche 23 mars 2003

A l'inverse, l'absence de « patronalisme hiérarchique » au sein de la PMO nécessite de prendre conscience d'autres mécanismes de contrôle dits horizontaux, significatifs d'une domination accrue dans un travail parfois source de souffrance, voire de harcèlement moral.

Paradoxalement, c'est dans les PME où les travailleurs deviennent de plus en plus autonomes, moins interdépendants à leurs collègues, et où les liens hiérarchiques se desserrent que le pouvoir des dirigeants en ressort renforcé. Il s'agit pour l'essentiel des activités de la "nouvelle économie" (informatique, bureaux d'études, cabinets de conseils, ...), où le travail se veut immatériel, intellectuel, peu visible, solitaire, de dix heures par jour, sans horaires, etc., et pour une majorité de « cadres » comme travailleurs.

Or, ces mécanismes de contrôle horizontaux reposent sur deux principes distincts :

- l'instauration d'un **contrôle social** par les pairs, (outils de gestion : les chartes d'entreprise, les normes de qualité, ...)
- et l'instauration d'une **régulation marchande** par une mise en concurrence interne poussée des travailleurs. (outils de gestion : l'individualisation des salaires, l'intéressement, la distribution de *stock-options*, des systèmes de contrôle de gestion informatisés, ...)

« C'est une boîte dans laquelle il faut être très fort moralement. Personne n'est sur mon dos, je fais ce que je veux ... J'ai l'impression que je porte la boîte sur mon dos, ici, si je m'écroule, je sens que [l'organisation] aussi s'écroule. »

« Ici, le jugement se fait sur les résultats et la sanction est naturelle : si on a un résultat inférieur à son objectif, le salaire diminue, à cause du mode de rémunération des patrons de bureau qui est à 40 % indexé sur les résultats. »

« Pierre D., il n'a pas pris de vacances pendant deux ans. Il travaillait tous les week-ends, et n'était jamais chez lui avant 22 à 23 heures. Au bout de deux ans, il a pris un mois de vacances, mais il n'en n'a même pas profité. Il était tellement crevé qu'il a été malade pendant toutes ses vacances. »

« Quelqu'un qui pose des questions ou remet en cause le fondement ici, c'est quelqu'un qui, soit n'est pas suffisamment autonome, soit pas suffisamment compétent pour se débrouiller seul ; soit, s'il s'agit des principes de la boîte, c'est qu'il n'a pas "compris". Si cette personne n'a pas "compris", ça veut dire qu'il n'est pas bon, par conséquent il n'est pas bien vu, et donc pas promu. Il vaut mieux s'en sortir tout seul, quitte à y passer ses week-ends. »³¹

³¹ Les recueils d'expériences sont issus de Isabelle Berrebi-Hoffmann (1997) Pouvoir et contrôle dans les entreprises d'expertise. Thèse de sociologie de l'Institut d'études politiques (IEP) de Paris, sous la direction de Michel Crozier.

Similarités au sein de l'organisation associative

On peut évoquer plusieurs similarités avec l'auto-organisation, notamment, avec la participation des travailleurs associatifs autour de projets communs. Celle-ci, effectivement, réclame souvent des modalités de prise de décision donnant une voix égale à tous les membres, confondant par la même occasion les effets sur la seule séquence de décision, à ceux sur les autres séquences nécessaires à la production de biens et de services. Par exemple, sur l'élaboration des projets, avant même de décider, sur les complexités de la mise en œuvre après décision, et sur les difficultés à évaluer les résultats pour chacun et pour l'organisation elle-même.

« Plus les [associations] s'organisent sur un modèle participatif généralisé avec de faibles différences hiérarchiques et de salaires ainsi que d'innombrables formes de communication institutionnelles internes, plus les [travailleurs] vivent la surprise et la difficulté parfois dramatique des rapprochements d'objectifs, de personnalités et de jeux de pouvoir. » [Laville J.-L. et Sainsaulieu R., 1997 : 289]

Un des problèmes majeurs du pouvoir dans l'organisation associative porte sur la reconnaissance sociale de la direction générale. Celle-ci s'enferme dans la réaffirmation d'une égalité formelle plutôt que reconnaître une différenciation acceptée qui entérine les inégalités issues du fonctionnement réel de l'association. Elle révèle un style de direction marqué par l'inexpérience en matière d'autorité davantage centrée sur la créativité que sur le contrôle, et par l'incapacité à traiter les marginalités, les résistances et les divergences.

Ce manque de direction générale laisse bien souvent les ressources organisationnelles entre les mains de quelques acteurs forts. On parle volontiers de « dysfonction fusionnelle » pour cette différenciation d'une catégorie dominante et des acteurs faibles. On évoque volontiers les dérives d'une « vie participative totale » : l'exclusion des dissidents par leurs pairs, le retour à des pères fondateurs et charismatiques qui légitime les nouvelles formes de pouvoir, etc. On n'évite pas le recours à de nouvelles formes d'organisation bureaucratiques ou même autocratiques.

« En résumé, ces expériences ont vite rencontré les cultures de la hiérarchie, des volontés individuelles de promotion sociale et des formes de négociation sociale de la démocratie représentative. Il en a résulté un goût amer d'expérimentation sociale inaboutie (...). Une association comme Pec n'a pas échappé à ces phénomènes puisque, dans les années 1980, elle s'est heurtée à un cloisonnement de territoires, à une instrumentalisation de l'association au profit de projets individuels et à la montée d'oppositions personnalisées. » [ibid. : 291]

5.2. L'absence de syndicats

Dans les 15 pays de l'union Européenne (le rapport sur lequel nous nous basons ici a été rédigé avant l'élargissement de l'union)³², la législation établit des limites de taille en-dessous desquelles l'organisation n'est pas autorisée à disposer de représentation collective, ou tout au moins n'est pas protégée légalement.

Ce manque de représentants semble avoir une influence à la fois sur les informations données aux travailleurs(euses) ainsi que sur le processus de consultation de ceux-ci. Ainsi, des preuves empiriques issues d'une étude espagnole suggèrent que les procédures de consultation sont plus fréquemment utilisées quand la taille de l'organisation augmente, soulignant de la sorte une relation positive entre la participation des travailleurs(euses) et la taille de l'organisation. De plus, les employé(e)s des petites et micro organisations espagnoles rapportent que moins d'informations sont partagées et que la qualité de celles-ci est jugée négativement.

Différentes raisons peuvent justifier cette faible présence de structures de représentation collective au sein des petites et moyennes organisations :

- Tout d'abord, comme nous l'avons précédemment cité, il y a des **dispositions légales** spécifiant la taille que doit avoir l'organisation afin de bénéficier d'une telle représentation formelle.
- Un autre élément est la **proximité du dirigeant** ainsi que **l'absence d'écrits**. Les relations d'emploi sont donc fréquemment instables parce que liées aux personnalités plutôt qu'aux tâches et fonctions comme c'est majoritairement le cas au sein des organisations de plus grande taille. On pourrait donc penser que la proximité physique quotidienne de l'employeur permettrait l'établissement de relations plus amicales, ou en tout cas découragerait les travailleurs(euses) à vouloir bénéficier de telles représentations.
- Selon certains auteurs, il y aurait plus de **communication efficace** entre le dirigeant et ses travailleurs(euses) ainsi qu'un plus haut degré **d'autonomie**. Suite à cela, il en résulterait un plus haut niveau de **satisfaction professionnelle** et donc une plus faible demande de représentation collective que dans les organisations de plus grande taille.
- Il peut également arriver que les employeurs aient une **mauvaise opinion des syndicats**, préférant traiter directement avec leurs employé(e)s plutôt qu'avec l'intervention d'une tierce personne. Les travailleurs(euses) peuvent avoir peur des pressions et représailles s'ils occupent le poste de délégué syndical. Les syndicats sont bien souvent perçus comme des éléments perturbateurs susceptibles d'introduire des conflits politiques, ainsi qu'une certaine rigidité au sein des petites et moyennes organisations.
- Enfin, une autre possibilité d'explicitation de cette absence de représentation syndicale au sein des organisations de petite taille peut venir de la tendance actuelle à **renforcer les liens entre l'employé(e) et son organisation**. Ceci va de pair avec une relation de plus en plus distante entre le(la) travailleur(euse) et son syndicat.

³² European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, *Employment relations in micro and small enterprises in the EU – literature review*, Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2002.

En Belgique, il n'y a pas d'élections sociales au sein des entreprises de moins de 50 travailleurs. Ce seuil représente également la limite pour pouvoir instaurer une délégation syndicale. Enfin, la limite de 100 travailleurs constitue également un seuil pour l'instauration du conseil d'entreprise. Ainsi comme l'indique Willy Peirens³³ « *La question des seuils (50 travailleurs pour l'instauration du Comité et 100 pour l'instauration du Conseil d'entreprise) véhicule aussi quelques mythes. Certaines entreprises ne souhaitent pas occuper plus de 49 ou 99 travailleurs, afin d'éviter la mise en place d'organes de concertation, considérés parfois comme le monstre du Loch Ness. Les entreprises de ce type refusent même parfois des commandes pour ne pas dépasser le seuil fatidique. Elles prétendent aussi que les seuils syndicaux sont néfastes pour l'emploi.* »

Il peut arriver que des grandes entreprises scindent leurs activités en diverses PME, comme nous l'indique W. Peirens³⁴ : « *Les PME, c'est-à-dire les entreprises occupant moins de 50 travailleurs, représentent une bonne part de l'emploi dans le secteur privé. (...) Ainsi, les PME assurent un tiers de l'emploi total. (...) Du côté syndical, nous restons cependant sceptiques par rapport à toutes conclusions trop hâtives sur cette croissance de l'emploi dans les PME. 34 000 emplois en quatre ans, ce n'est évidemment pas rien, mais dans notre travail syndical, nous sommes trop souvent confrontés au côté obscur du phénomène. (...) Par exemple, il s'agit notamment de grosses sociétés qui scindent leurs activités dans différentes PME. Ce sont donc de « fausses » PME qui viennent gonfler les statistiques de l'ONSS.* »

Il peut donc arriver que certaines grosses organisations utilisent la division de leurs activités comme tactique afin de contourner les élections sociales.

Le fait qu'il y ait une absence de délégation syndicale et de représentants des travailleurs dans les petites organisations peut permettre à des personnes peu scrupuleuses d'abuser des travailleurs en ne respectant pas la législation sociale, par exemple en matière d'heures supplémentaires, de salaire dont le montant est inférieur au minimum sectoriel,... De plus, il n'est pas rare que les salariés présentent une réelle méconnaissance du droit syndical, laissant ainsi libre cours à de possibles abus. Bien évidemment, nous tenons à relativiser quelque peu les propos précédents en insistant sur le fait que ces excès ne se rencontrent pas dans toutes les petites organisations, mais que celles-ci, de par leur petite structure, peuvent constituer un terrain fertile à la mise en place de mauvaises conditions de travail.

Il n'est pas rare que les dirigeants des petites organisations perçoivent la présence syndicale comme une intrusion. Comme l'indique Benoît Lepley³⁵ « *En interne, elle (la présence syndicale) reste synonyme a priori de perturbations des relations sociales existantes : elle provoquerait une méfiance, une « politisation » des relations humaines. Elle est considérée comme une source de rigidités en introduisant le droit comme référent des rapports sociaux, et en créant une hiérarchie liée à la nomination d'un représentant* ».

³³ Op cit., p. 58.

³⁴ Ibid., p. 58.

³⁵ Op. cit., p. 4.

5.3. L'influence de l'environnement

Afin de rester dans la « course », les petites organisations doivent sans cesse répondre à de nouvelles exigences en termes de qualité, de coûts et de flexibilité. En effet, face à la globalisation et à la mondialisation des marchés, les petites organisations sont confrontées de manière récurrente à de nouveaux défis. Bien que souvent plus démunies que les grandes entreprises en matière de ressources humaines, financières et technologiques, les petites organisations bénéficient néanmoins des avantages de flexibilité, de rapidité de réaction et d'innovation. En effet, les organisations de petite taille sont dites plus souples, et ce à cause de leur taille réduite ainsi que de leur moindre hiérarchisation et bureaucratiation.

La petite organisation se doit donc d'évoluer dans un monde en profonde mutation, suite à la globalisation et la mondialisation des marchés. Pour survivre et ne pas être vulnérable face à ses partenaires, elle se doit d'être compétitive et innovante afin de répondre à la complexité des besoins de la clientèle. Les petites organisations doivent être en mesure de cerner et d'appréhender la complexité de leur environnement d'affaires, afin d'être en mesure de la gérer par la suite.

Les petites organisations doivent faire face aux forces de l'environnement qui leur posent de nouveaux défis. Ces forces proviennent essentiellement des concurrents ainsi que des consommateurs : l'apparition d'exigences accrues des consommateurs, la globalisation des marchés, la concurrence axée sur la productivité et sur la qualité, ainsi que l'accélération du développement et de la diffusion de la technologie. Ces forces environnementales vont se traduire en défis de gestion identifiés comme ayant trait à la maximalisation des coûts, la réponse aux besoins des clients, la maximisation de la création de valeur, la stimulation de l'innovation, la coordination de la chaîne logistique, la flexibilité des ressources ainsi que le développement des mesures de performance.³⁶

En réponse à ces défis de gestion se sont développées des pratiques adoptées en premier lieu par les grandes organisations. Les organisations de petite taille sont donc confrontées à un défi supplémentaire à celui des pressions de l'environnement lorsqu'elles doivent s'adapter à un rythme d'introduction répondant d'abord aux exigences stratégiques des grandes entreprises.

Nous nous proposons de détailler quelque peu les forces environnementales s'exerçant sur toute organisation, quels que soient leurs localisations ou leurs secteurs d'activité. Ces forces ont donc pour effet de changer l'environnement dans lequel évoluent les organisations, les confrontant à des exigences de flexibilité et donc d'adaptabilité. Ces forces sont de quatre ordres³⁷ :

³⁶ Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec, *La PME transformée : gestion de la chaîne de valeur et nouvelles formes d'organisation*, http://www.uqtr.quebec.ca/inrpme/pdf/global_PME1.pdf, p 13.

³⁷ Ibid.

- **les exigences accrues des consommateurs :**
Les organisations doivent développer leur capacité à répondre rapidement aux besoins des consommateurs, qui peuvent comparer la qualité des produits qui leur sont offerts. La capacité de satisfaire le consommateur devient donc l'enjeu principal, on parle d'ailleurs à ce titre d'économie « tirée par le consommateur ».
- **la globalisation des marchés :**
Les organisations doivent tout d'abord faire face à la mondialisation commerciale, générant une libre circulation des produits et services. Ensuite, nous assistons à une mondialisation de la production, la fabrication du produit pouvant utiliser des composants issus de n'importe quelle localisation. La mondialisation de la technologie constitue le troisième enjeu pour les entreprises soucieuses de leur compétitivité. La mondialisation financière ensuite, se traduisant par des alliances et fusions auxquelles doivent faire face les petites organisations, et enfin la mondialisation de la consommation élargissant de la sorte les modèles de consommation.
- **la concurrence axée sur la productivité et la qualité :**
Afin de faire face à cette concurrence de plus en plus agressive, les organisations n'ont d'autre choix que d'emprunter la voie de la flexibilité ainsi que celui de qualité totale. En effet, la qualité du produit en tant que tel ne suffit plus, il faut également assurer un service de qualité aux clients ainsi que responsabiliser tous les employés à la conception des produits de qualité. Ce concept s'accompagne bien évidemment d'une mutation culturelle au sein des organisations.
- **l'accélération du développement et de la diffusion de la technologie :**
Les nouvelles technologies de l'information et de la communication ont généré un déplacement des avantages concurrentiels : ce qui compte à l'heure actuelle n'est plus tant de posséder l'information que de traiter cette information et de réagir au plus vite à partir de celle-ci. Il s'ensuit que les travailleurs spécialisés doivent constamment se remettre à jour, leurs connaissances ayant une durée de vie de plus en plus courte.

Voici autant de défis auxquels sont confrontées toutes les organisations, et à plus juste titre les organisations de plus petite taille, d'avantage soumises à des contraintes (financières, technologiques et humaines) que ne rencontrent pas, ou du moins dans une moindre mesure, les organisations de plus grande taille.

METHODOLOGIE

1. DEMARCHE GENERALE : L'ANALYSE QUALITATIVE

Afin de mettre en évidence les facteurs de risque organisationnels des violences au travail (harcèlement moral, sexuel et violence physique) au sein des Petites et Moyennes Organisations, nous avons adopté une démarche résolument analogue à celle réalisée dans la recherche « Violences au Travail II ». ³⁸ Pour ce faire, nous avons effectué des entretiens auprès de « personnes ressources » au sein de 43 organisations disposant d'un effectif inférieur à 100 travailleurs(euses). Nous disposons de 56 entretiens. Les personnes dites « ressources » sont celles qui, de par leur fonction au sein de l'organisation, sont amenées à rencontrer des problématiques de violence au travail. En ce sens, elles sont désignées de prime abord comme étant celles qui sont les plus à même de nous fournir un discours riche sur la thématique étudiée.

Ces entretiens ont fait l'objet d'une analyse de contenu (ou analyse qualitative) de manière à recueillir diverses informations ayant trait aux facteurs de risque des violences organisationnelles, tels qu'ils sont perçus par les acteurs des structures ayant intégré la recherche.

Comme dit précédemment, nous avons utilisé une méthodologie analogue à celle utilisée dans la recherche portant sur la même thématique au sein des organisations de « grande taille » (effectif supérieur à 100 employé(e)s). En ce sens, nous avons privilégié l'écoute en nous basant sur une grille d'entretien ouverte. *« L'interviewer définit le thème du discours (la signification) et à l'interviewé(e) de développer lui-même les propos adjacents (le signifiant) et surtout la manière de traiter l'information (le signifié) »* ³⁹.

³⁸ Ada GARCIA, Bernard HACOURT et Séverine DE THOMAZ, Violences au travail II. Facteurs de risque organisationnels pouvant générer des violences physiques et du harcèlement sexuel et moral sur les lieux de travail, mai 2004, Projet réalisé à l'initiative du Ministère de l'Emploi et du Travail, Direction de l'humanisation du travail, avec le soutien du Fonds Social Européen.

³⁹ Ibid, p 13.

2. LES ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS

Notre choix méthodologique s'est porté sur l'utilisation, comme dans la recherche portant sur la même thématique au sein des organisations de plus de 100 travailleurs(euses), d'un entretien semi-directif. De la sorte, l'interviewer laisse parler librement son interlocuteur en lui transmettant le moins possible de jugement ou d'interprétation.

L'entretien semi-directif est d'une durée approximative d'une heure, et est enregistré à l'aide d'un magnétophone. Les interviews ont été menées auprès de 56 individus (ayant majoritairement une fonction dirigeante, comme nous le verrons plus tard) appartenant à 43 organisations francophones (la même démarche a été réalisée par nos collègues néerlandophones de la Katholieke Universiteit Leuven). Notre démarche ne se veut donc en aucun cas représentative, mais bien informative.

3. LE CANEVAS D'ENTRETIEN

Notre canevas d'entretien nous permet de recueillir de l'information relative à différents axes thématiques :

- (1) Il s'agit tout d'abord de bien comprendre la fonction de la personne interrogée, son rapport à la problématique des violences au travail de même que l'organigramme de son organisation.
- (2) La connaissance de faits de violence au sein de son organisation, une analyse organisationnelle de ces faits, ainsi que les procédures mises en place afin de gérer ces problématiques.
- (3) Les facteurs de risque organisationnels des violences au travail (en spécifiant s'il s'agit de harcèlement moral, sexuel et/ou de violence physique) en rapport avec l'environnement interne et externe.
- (4) Les facteurs de risque organisationnels des violences au travail (en spécifiant s'il s'agit de harcèlement moral, sexuel et/ou de violence physique) en rapport avec la structure du travail.
- (5) Les facteurs de risque organisationnels des violences au travail (en spécifiant s'il s'agit de harcèlement moral, sexuel et/ou de violence physique) en rapport avec l'organisation du travail.
- (6) Les facteurs de risque organisationnels des violences au travail (en spécifiant s'il s'agit de harcèlement moral, sexuel et/ou de violence physique) en rapport avec la gestion des hommes.

- (7) Les facteurs de risque organisationnels des violences au travail (en spécifiant s'il s'agit de harcèlement moral, sexuel et/ou de violence physique) en rapport avec le changement organisationnel.
- (8) Les facteurs de risque organisationnels des violences au travail (en spécifiant s'il s'agit de harcèlement moral, sexuel et/ou de violence physique) en rapport avec la culture organisationnelle.

3.1. Présentation générale du canevas d'entretien

- **Présentation générale de la recherche et de l'équipe de chercheurs**
- **Présentation succincte de l'entretien, confidentialité et demande d'accord pour enregistrement**
- **Présentation de la fonction de la personne ressource et de son rapport à la problématique des violences au travail**
Exemple de questions :
Pouvez-vous présenter votre fonction au sein de l'organisation ?
Pouvez-vous présenter l'organigramme de votre organisation ? de votre département ?...⁴⁰
- **Faits de violence au sein de l'organisation, prévention et gestion**
Exemple de questions :
Quelle est la procédure en cas de violence sur le lieu de travail ?
Qu'est-ce qui est fait en terme de prévention ?
Avez-vous eu connaissance de faits de violence au sein de votre organisation ?
Si oui, demande d'explicitation du (des) fait(s) et analyse organisationnelle des facteurs impliqués selon le type de violence. Fréquence des cas, dimension de genre.
Si non, pourquoi ? Analyse organisationnelle des facteurs de prévention...
- **Organisation du travail, flexibilité**
Exemple de questions :
Comment s'organise le travail au sein de votre organisation ?
Y a-t-il une description complète des tâches (horaires, pauses,...) ?
Demande-t-on aux travailleurs une charge de travail de plus en plus importante ? Une flexibilité croissante ? Ces requêtes s'appliquent-elles à l'ensemble du personnel ?
L'exigence de flexibilité s'accompagne-t-elle de tensions, voire de comportements inciviques ?...

⁴⁰ Par ce signe «...», nous spécifions qu'il s'agit ici d'exemples de questions. En effet, les entretiens se veulent résolument ouverts et c'est à l'interviewer à « rebondir » sur ce qui a été dit par l'interviewé.

- ***Rapports hiérarchiques, autonomie***
Exemple de questions :
 Quels sont les principaux rapports hiérarchiques au sein de votre organisation ?
 Sont-ils clairement identifiables ?
 Y a-t-il des abus de pouvoir ?
 La prise de décision suit-elle une structure strictement pyramidale ?
 Les travailleurs ont-ils une marge d'autonomie dans leur travail ? A tous les échelons de la hiérarchie ?...
- ***Changement organisationnel***
Exemple de questions :
 Votre organisation a-t-elle connu des changements ces dernières années ?
 Comment ont-ils été ressentis ?
 Ont-ils été accompagnés de souffrances, d'inquiétudes ou autre ?...
- ***Environnement de travail, stress***
Exemple de questions :
 Comment décririez-vous l'environnement externe de votre organisation ?
 Devez-vous faire face à de la concurrence ?
 Comment décririez-vous l'ambiance de travail ?
 Qu'en est-il du stress ?
 Quel est le degré de sécurité d'emploi au sein de votre organisation ?...
- ***Relations avec les collègues, les supérieurs hiérarchiques, les clients***
Exemple de questions :
 Comment décririez-vous les relations entre collègues au sein de l'organisation ?
 Y a-t-il de la compétition entre vous ?
 Comment décririez-vous les relations avec les supérieurs hiérarchiques ? et avec les clients ?...
- ***Pratiques managériales, gestion des hommes***
Exemple de questions :
 Comment qualifieriez-vous les pratiques managériales au sein de votre organisation ?
 Avez-vous des évaluations ? Comment se déroulent-elles ?
 Y a-t-il des possibilités de promotion ?...
- ***Culture organisationnelle***
Exemple de questions :
 Quelles sont les valeurs développées au sein de votre organisation ?
 Peut-on parler d'appartenance, d'identité ?
 Sont-elles communes à l'ensemble des travailleurs ?...
- ***Communication, information***
Exemple de questions :
 Comment et sous quelle forme sont véhiculées les informations relatives à votre organisation ?
 Vous estimez-vous suffisamment informé ?
 Estimez-vous que la communication est positive (transparente et démocratique) au sein de votre organisation ?...

- **Politique, syndicats**

Exemple de questions :

Quel est le poids accordé aux syndicats au sein de votre organisation ?

Y a-t-il une influence des politiques ?...

4. LA POPULATION ENQUETEE ET L'ECHANTILLONNAGE

Le nombre d'organisations ayant participé à notre étude s'élève à 43, et le nombre d'individus ayant répondu à nos questions est de 56.

Notre échantillon comporte trois sous-ensembles d'organisations disposant d'un effectif inférieur à 100 employé(e)s :

- les Petites et Moyennes Entreprises du secteur privé
- le secteur associatif
- des sous-secteurs d'organisations de plus grande taille

Nous avons veillé à ce que ces Petites et Moyennes Organisations soient issues de divers secteurs d'activités identifiés comme étant « à risque » par la plupart des études et recherches concernant la violence au travail (par exemple : le secteur du gardiennage, scolaire, de l'horeca,...). Nous avons regroupé ces organisations au sein de différents « groupes », en partant du principe qu'une analyse sur base de similitudes organisationnelles est nécessaire lorsque l'on étudie les violences au travail. Ainsi, nous disposons du groupe « associatif », « enseignement », « indépendant », « sécurité » et « post-bureaucratique ».

Néanmoins, il convient de préciser que nous avons été confrontés à un refus de participation important au sein de ces organisations, le plus important étant au sein du secteur privé. Il faut noter que dans la majorité des cas, ces entretiens ont été menés auprès des personnes dirigeantes de l'organisation.⁴¹

Nous souhaitons que les personnes répondant à nos questions soient de divers profils afin de bénéficier de différents points de vue quant à la problématique des violences au travail. Néanmoins, quand les organisations acceptaient la recherche, c'était dans la plupart des cas le dirigeant qui répondait à nos questions et rarement d'autres profils de travailleurs(euses).

⁴¹ Il convient de préciser également qu'une modification a été portée au projet initial. En effet, étant donné les difficultés rencontrées afin d'obtenir des entretiens au sein des organisations, il a été proposé de réduire le nombre d'entretiens prévu (qui était initialement de 120) et d'ajouter à la phase qualitative une phase quantitative en utilisant le même questionnaire que celui employé dans la recherche portant sur les organisations de plus de 100 travailleurs

4.1. Etapes méthodologiques de la recherche

- (1) Lettre envoyée, prise de contact téléphonique avec la personne de « référence »
- (2) Accord *versus* refus de la direction, noms de(s) (la) personne(s) répondant au(x) profil(s) souhaité(s)
- (3) Prise de rendez-vous, entretien(s)
- (4) Analyses de contenu

4.2. Description de notre échantillon et de la population enquêtée

Nombre d'organisations participantes : 43
Nombre d'entretiens: 56

1) Répartition des groupes

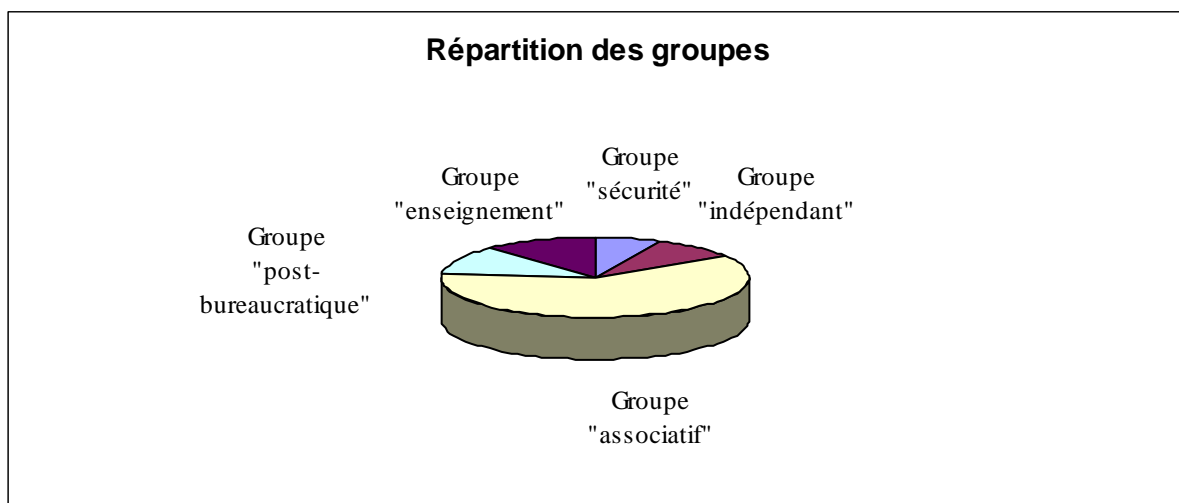
Groupe « indépendant » :
4 organisations - 9% de notre échantillon total

Groupe « associatif » :
26 organisations - 60% de notre échantillon total

Groupe « post-bureaucratique » :
5 organisations - 12% de notre échantillon total

Groupe « enseignement » :
5 organisations - 12% de notre échantillon total

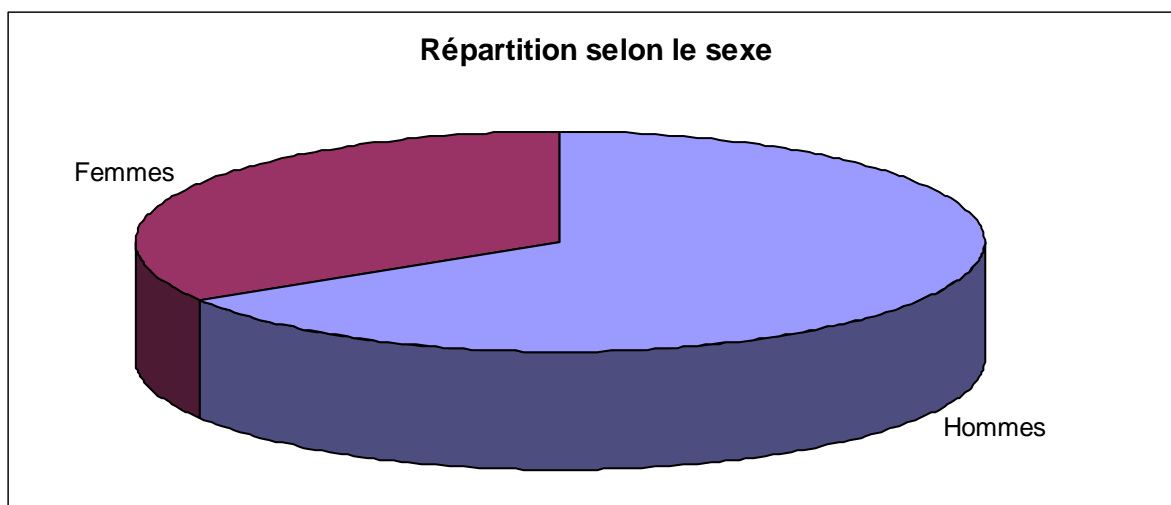
Groupe « sécurité » :
3 organisations - 7% de notre échantillon total



2) Répartition selon le sexe

Pourcentage de répondants masculins : 66%

Pourcentage de répondants féminins : 34%



3) Répartition selon les fonctions

Pourcentage de répondants ayant un profil « direction » : 68%

Pourcentage de répondants ayant un profil « supérieur hiérarchique » : 9%

Pourcentage de répondants ayant un profil « employé » : 12%

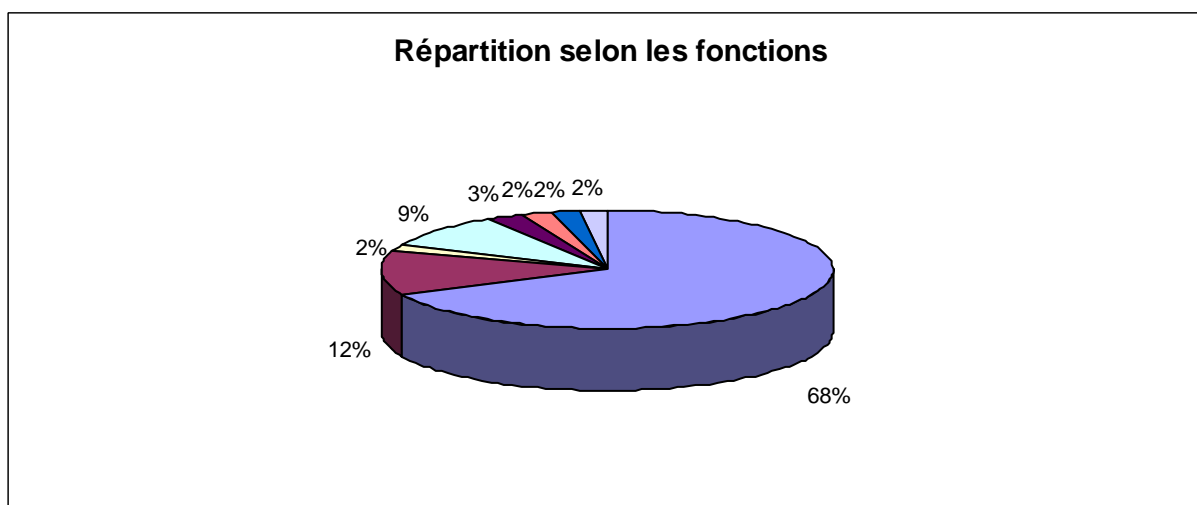
Pourcentage de répondants ayant un profil « ouvrier » : 2%

Pourcentage de répondants ayant un profil « stagiaire » : 2%

Pourcentage de répondants ayant un profil « syndicaliste » : 3%

Pourcentage de répondants ayant un profil « personne de confiance » : 2%

Pourcentage de répondants ayant un profil « médecine du travail » : 2%



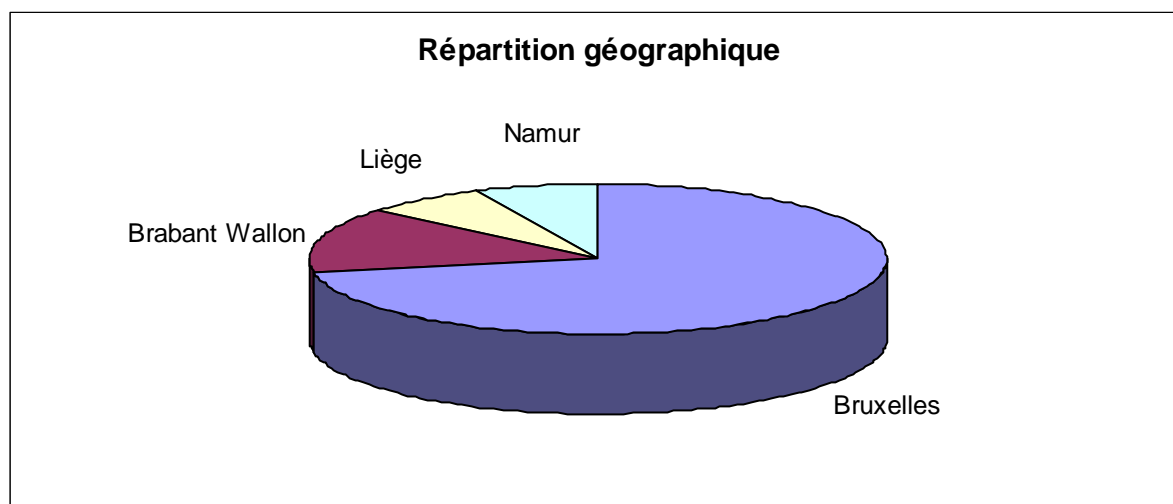
4) Répartition géographique

Pourcentage d'organisations à Bruxelles : 72%

Pourcentage d'organisations dans le Brabant Wallon : 14%

Pourcentage d'organisations à Liège : 7%

Pourcentage d'organisations à Namur : 7%



5. L'ANALYSE DES ENTRETIENS

Notre but est de dégager des différents entretiens réalisés, les facteurs organisationnels considérés comme étant à risque par les personnes interviewées.

Pour ce faire, nous avons élaboré différents regroupements organisationnels, au nombre de cinq. Ceux-ci ont été créés sur base des entretiens et sont fonction de spécificités organisationnelles et professionnelles présentant des similarités. Ainsi, nous disposons de cinq groupes organisationnels : le groupe « sécurité », le groupe « indépendant », le groupe « associatif », le groupe « enseignement » et le groupe « post-bureaucratique ».

Au sein de chaque regroupement organisationnel, nous avons affecté un « poids » aux différents facteurs de risque. Nous retrouvons les facteurs de risque organisationnels présentés sous un « mode majeur », c'est-à-dire ayant été présentés par plus de la moitié des répondants au sein d'un même regroupement organisationnel, ainsi que les facteurs de risque organisationnels présentés sous un « mode mineur ». Celui-ci désigne quant à lui les facteurs de risque organisationnels cités par la moitié ou moins des répondants au sein d'un même regroupement organisationnel.

Les facteurs de risque organisationnels ainsi récoltés ont été classés selon une grille d'analyse élaborée sur base de la littérature scientifique. Le mode de « découpage » est donc stable d'un entretien à l'autre.

5.1. Grille de codage des entretiens

- ***Environnement interne***

Degré de pouvoir

Conflictualité

Comportement relationnel :

appui et aide des collègues dans la réalisation de la mission

Travail en équipe :

compétences techniques et professionnelles des collègues

compétences relationnelles des collègues

Climat social, ambiance de travail

Stress

- ***Environnement externe***

Marché, concurrence

Emploi, chômage

Socio-politique

Techniques et scientifiques

Client

- ***Structure du travail***

Hierarchisation :

distance spatiale entre le supérieur hiérarchique et ses subordonnés

nombre de subordonnés directs

nombre total de subordonnés

Centralisation

Adéquation de la structure organisationnelle et hiérarchique (organigramme,...)

Dépendances et coordination au sein de l'unité

Dépendances et coordination entre unités

- ***Organisation du travail***

Flexibilité :

au niveau des horaires

au niveau du temps de travail

au niveau du contrat

au niveau de la localisation géographique

au niveau des tâches

Autonomie

en matière d'ordre d'exécution des tâches

en matière de méthodes de travail

en matière de rythme de travail

en matière de pauses et de congés

en matière de temps de travail

Rythme de travail
intensité du travail
temps pour réaliser le travail
cadence de travail élevée
délai rigoureux

Nature et contenu du travail
quantité de travail
normes
clarté de la tâche
tâches monotones
tâches complexes
tâches répétitives
acquisition de nouveaux savoirs
importance de l'expérience
contraintes psychomotrices, physiques, sensorielles
contraintes cognitives
contraintes émotionnelles

- **Gestion des hommes**

Outils :

Evaluation : régularité
clarté des critères d'évaluation et de la mesure d'efficacité
Rémunération et récompenses
Informations sur l'organisation

Pratiques :

Degré de participation, de consultation et d'implication dans les décisions

Recrutement, suivi et développement personnel :

processus de sélection et de recrutement

description de fonction, profil de poste

adéquation personne-poste

définition d'objectifs et de critères d'évaluation et de progression (ancienneté, expertise, statut hiérarchique, responsabilité, etc.)

évaluation et plan de développement personnel (plan de formation et plan de carrière)

plan de relève et transfert de connaissances (gestion prévisionnelle des RH)

Communication interne

échanges entre la direction et la base

échanges entre collègues

coopération et cohérence au sein de la hiérarchie

Mutation

Style de direction

- leadership du supérieur hiérarchique
- aptitude à poser des règles et à les faire respecter
- compétences techniques et professionnelles
- compétences relationnelles
- appui et soutien du supérieur hiérarchique dans la réalisation de sa mission
- contrôle des subordonnés

Clarté des objectifs, des priorités, de la planification, du suivi

Clarté des rôles et des responsabilités

Clarté sur les conséquences matérielles et humaines d'une erreur

Equilibre des moyens et des ressources avec les objectifs à atteindre

Ressources et fonctionnement

- dotation en personnel
- conditions d'absence
- sécurité d'emploi
- gestion d'invalidité et de l'absentéisme
- moyens financiers

Principes de gestion

Gestion par le métier

Gestion par le paternalisme

Gestion par la rationalisation

Gestion par les relations sociales et syndicales

Gestions par les relations humaines

- **Culture organisationnelle**

Valeurs :

clarté des buts et des valeurs de l'organisation

cohérence entre les engagements et les actes de l'organisation

degré d'adhésion et d'identification aux valeurs morales de l'organisation

Représentation de l'autorité légitime

Mémoire collective

Sentiment d'appartenance

Image sociale de l'organisation

Image sociale de la profession

Homogénéité des attitudes et des comportements

Opacité institutionnelle

- ***Changement organisationnel***

Changement micro :
de supérieurs hiérarchiques
de tâches
de collègues
d'horaires
de lieu de travail
Changement macro :
fusion
restructuration
licenciements collectifs

PRESENTATION DES RESULTATS

1. LE GROUPE « INDEPENDANT »

1.1. Présentation générale

Un ensemble de discours appréhendant la violence au travail sont regroupés sous ce vocable « indépendant ».

Les professions ainsi recouvertes impliquent une relation privilégiée avec le client dans une logique d'aide, de conseils (que ceux-ci soient d'ordre professionnels ou privés) voir même de représentation.

Il convient de préciser, et ceci est particulièrement important pour la compréhension de notre analyse des entretiens réalisés que, pour certaines professions présentes dans ce groupement d'organisations, il faut effectuer un stage d'une durée de trois ans. Ce n'est qu'à la clôture de celui-ci, et si le maître de stage fait état d'un rapport de stage positif, que le stagiaire pourra exercer sa profession. Il en résulte donc que la position de stagiaire peut s'avérer particulièrement précaire et soumise à la pression, comme nous le détaillerons par la suite.

Les organisations ainsi regroupées sont au nombre de quatre. Elles représentent 9% de notre échantillon global. Pour ce qui est du profil des personnes interviewées, plus de la moitié des personnes ayant répondu à nos questions ont un profil de direction. Les autres profils sont ceux d'employé et de stagiaire. Les répondants masculins représentent 80% de la totalité des personnes ayant participé aux interviews au sein de ce groupe. Les organisations y appartenant ont majoritairement une taille inférieure à 50 travailleurs(euses), seule une d'entre elles possède un effectif proche de 100 employé(e)s. Ces organisations sont localisées dans la région bruxelloise et le Brabant Wallon.

Nombre d'organisations	PROFIL DES REpondants	REPARTITION HOMMEs/femmes	taille moyenne (en nombre d'employé(e)s)	Région
4	Direction (60%), employé (20%), stagiaire (20%)	Hommes : 80% Femmes : 20%	43	Bruxelles, Brabant Wallon

Il se dégage des entretiens réalisés que les travailleurs appartenant aux organisations au sein de ce groupe font état de pressions importantes dans le cadre de leur travail, ceci pouvant générer des tensions entre collègues, voire même des cas de harcèlement moral. Les cas de harcèlement moral ont été résolus par le départ des victimes ou encore par des congés maladie. Le harcèlement sexuel a également été décrit comme une « pratique » présente dans ce type d'organisations, et les jeunes stagiaires féminines en seraient fréquemment victimes.

La procédure en cas de violence au travail est présentée comme vague et non écrite, et les individus désirant porter plainte doivent introduire celle-ci auprès d'une instance supérieure (ce qui peut faire reculer les stagiaires, comme nous le détaillerons par la suite).

Parmi les facteurs organisationnels intervenant dans la problématique des violences au travail, la position de stagiaire nous est décrite comme particulièrement précaire. En effet, ils sont présentés comme des travailleurs hautement soumis au stress professionnel, leur stage et le résultat de celui-ci déterminant leur accès à la profession. De ce fait, ils sont plus susceptibles d'être soumis à des pressions de la part de leurs supérieurs ou collègues.

La mise en compétition interne des travailleurs(euses) est décrite comme une pratique courante, et la concurrence y est également présentée comme « rude ». De plus, la crainte du licenciement peut obliger les individus à accepter des conditions de travail qui leur sont préjudiciables. La communication y est décrite comme inefficace ou inexistante, permettant de la sorte le développement de rumeurs et de « bruits de couloir », ceci ayant un impact négatif sur l'ambiance de travail. Enfin, les propos recueillis dressent le tableau d'un monde relativement clos et restreint, au sein duquel un objectif de rentabilité s'insère progressivement dans la culture organisationnelle.

1.2. Facteurs de risque organisationnel décrits sous un « mode mineur »

- ***Environnement interne***

Stress

Il se dégage des entretiens réalisés au sein de ce regroupement d'organisations qu'il y a énormément de pression placée sur le dos des jeunes stagiaires : en plus du stress lié à leur stage conditionnant l'accès à la profession, la mise en compétition interne est bien présente et les objectifs à remplir sont importants. Les travailleurs ne les remplissant pas se font vite licencier.

« Il y a effectivement quelques problèmes, mais je ne sais pas si on peut appeler ça du harcèlement moral. Il y a beaucoup de pression sur les jeunes collaborateurs, et une mise en compétition entre eux qui finit très souvent par le départ des collaborateurs les moins endurants. »

Une mauvaise ambiance de travail

Certaines périodes ont un effet négatif sur l'ambiance de travail, comme c'est le cas lors de la possibilité d'obtention de promotion. En effet, tous les moyens deviennent alors bons pour obtenir ce que l'on désire.

« La plupart du temps, les relations avec les collègues se passent très bien. Sauf à certains moments, où la compétition devient très importante pour avoir une promotion. Là tous les coups sont permis pour y arriver. Donc, ça devient relativement désagréable comme ambiance. »

La difficile position du stagiaire

Les pressions dans ce contexte sont tellement importantes qu'elles amènent le départ des moins endurants. La précarité du statut de stagiaires apparaît ici comme particulièrement propice à la mise en place de pressions qu'elles soient d'ordre moral ou sexuel : en effet, il nous a été dit que certaines collaboratrices étaient victimes d'avances sexuelles auxquelles elles se sentaient obligées de répondre favorablement afin de bénéficier d'un rapport de stage positif.

« C'est un métier où les stagiaires qui commencent sont très influençables, et régulièrement, même si ça n'a jamais eu lieu ici, beaucoup de collaboratrices sont « forcées » de coucher avec leur patron. Il y a énormément de pression sur les collaborateurs. Pour vous donner un exemple, sur 10 personnes qui rentrent, après 3 ans, il doit en rester 3. Là dedans, il y en a quelques-uns qui partent parce qu'ils n'aiment pas, mais beaucoup c'est parce qu'ils ont véritablement été poussés à bout et sont partis pour cette raison. »

Les supérieurs disposent d'un moyen de pression de taille à l'égard des stagiaires : leur rapport de stage. En effet, c'est de lui dont dépendra l'accès à la profession de ces « aspirants ». Ils sont donc de ce fait plus « malléables » que d'autres personnes, car n'ayant pas d'autre choix d'accepter de mauvaises conditions de travail (stress intense, surcharge de travail, heures supplémentaires, mauvais salaire,...).

« Un stagiaire est peut-être plus influençable parce que s'il n'a pas son rapport de stage au bout des 3 ans, il ne pourra jamais exercer cette profession. Donc il doit au moins tenir 3 ans dans un ou plusieurs cabinets pour obtenir son rapport de clôture de stage, et une fois qu'il est inscrit au barreau, il peut ouvrir son propre cabinet, ce qui fait qu'il a beaucoup plus de liberté. »

- **Environnement externe**

L'importance de la concurrence

Les professions ainsi regroupées nécessitent bien souvent de travailler en équipe, ce qui peut avoir un impact au niveau de l'organisation du travail. Suite à une concurrence très importante, quand un dossier est obtenu, les travailleurs se doivent de faire preuve d'une très grande flexibilité horaire afin de remplir leurs objectifs durant le temps imparti.

« Il y a une très grande concurrence et l'impact est énorme parce que quand on décroche certains dossiers, parfois on doit travailler à une dizaine dessus et qu'on doit tous avoir le même niveau et la même envie de travailler dessus. Ça veut dire que si certains veulent travailler le dimanche, les autres sont également obligés de travailler le dimanche. C'est parfois pas évident à gérer, mais on ne nous laisse pas le choix donc c'est vraiment une obligation. »

- **Gestion des hommes**

Mise en compétitivité

Afin d'accroître la rentabilité des collaborateurs et de ce fait espérer obtenir de meilleurs résultats, une tactique organisationnelle est d'engager plusieurs personnes pour le même poste, accroissant de la sorte la compétition interne.

« Il y a du harcèlement moral dans la mesure où si les objectifs ne sont pas atteints, (les objectifs sont très lourds), les collaborateurs savent qu'ils vont être licenciés et souvent on en engage deux pour un seul poste au final donc, c'est une grande compétition. Je ne sais pas si on peut parler de harcèlement moral, mais en tout cas c'est énormément de compétition ».

L'utilisation du licenciement comme moyen de pression supplémentaire

Une autre tactique organisationnelle décrite est d'avoir recours au licenciement afin d'exercer une pression supplémentaire. De la sorte, les collaborateurs savent que s'ils ne remplissent pas rapidement les objectifs qui leur ont été fixés, ils ne resteront pas au sein de cette organisation.

« Il y a beaucoup de stress, ça se ressent énormément. Surtout en cette période où les collaborateurs apprennent début du mois de septembre s'ils sont licenciés ou pas. Par exemple, actuellement il y en a quatre qui partent ce mois-ci, alors qu'ils ne s'y attendaient pas. »

L'absence de définition de fonction

Le statut d'indépendant engendre des éléments importants, à la fois positifs et négatifs. Les retombées positives de ce statut sont que le travailleur dispose d'une grande autonomie dans l'exécution de son travail. L'inconvénient est que les stagiaires ne disposant pas de définition de fonction peuvent être victimes de divers abus, dont notamment des salaires très bas par rapport au travail accompli.

« L'absence de description de fonction est à la fois un avantage et un inconvénient. L'avantage, c'est qu'on est très flexible, on peut travailler plus ou moins quand on le veut pour autant que les objectifs soient atteints. L'inconvénient, c'est que certains collaborateurs en première année commencent avec des salaires de 500-600 euros par mois brut, ne sachant pas vivre. Ils ont besoin de cet argent-là et ils savent très bien que s'ils ne font pas ce que leur patron dit, ils peuvent perdre leur boulot et sont donc souvent tenus à cause de ça. »

Une communication défailante

Suite à une communication interne défailante, il se développe des bruits de couloir et des rumeurs ayant un effet néfaste sur l'ambiance de travail.

« Il y a une très mauvaise communication puisqu'il n'y a pas un niveau d'égalité entre tous les collaborateurs. Il y a une très mauvaise communication puisqu'il y a beaucoup de bruits qui courent en disant « telle personne a tel statut », ce qui fait qu'entre collaborateurs, les gens se jalourent l'un et l'autre, et finalement on a une ambiance qui devient tout à fait désagréable pour travailler »

Relations tendues avec les supérieurs hiérarchiques

Il peut y avoir des relations tendues avec les supérieurs hiérarchiques suite à un conflit de territoire. De ce fait, les supérieurs hiérarchiques ont besoin de réaffirmer leur pouvoir afin de ne pas perdre leurs clients.

« Comme on est tous des indépendants, on est supposé avoir une relation plus ou moins égalitaire. Dans la manière dont on se comporte et dans la manière dont on doit traiter les dossiers, on est tout à fait égalitaire, mais dans la manière dont on perçoit notre rémunération, on gère le client et ainsi de suite, les patrons aiment garder la main et nous font comprendre que ce sont eux les chefs et qu'on n'a pas à empiéter sur leurs plates bandes donc c'est relativement tendu là aussi même si ça n'apparaît pas au premier abord. »

- **Culture organisationnelle**

Un milieu clos où tout se sait

Dans ce cadre, il convient de préciser la crainte dont peuvent faire l'objet les stagiaires qui souhaiteraient porter plainte : le milieu est décrit comme relativement clos et de petite taille, et le fait de porter plainte peut, suite à cela, porter préjudice à la victime qui se retrouverait de la sorte stigmatisée aux yeux de tous.

« Les gens n'osent pas vraiment porter plainte parce que c'est un milieu relativement fermé et déposer plainte contre un individu bien connu, s'il y a 30 dans la profession, on sera amené à le rencontrer à nouveau, ça se sait très vite et on peut vite se retrouver grillé complètement sur le marché. »

Une culture de rentabilité

Une culture de rentabilité s'insère peu à peu dans ces organisations selon les personnes ayant répondu à nos questions: c'est l'atteinte des objectifs qui compte, légitimant de la sorte le recours à des pratiques de mise en concurrence néfastes pour le bien-être des travailleurs et susceptibles de générer des souffrances.

« On n'a pas de culture à proprement parler puisque c'est un cabinet assez jeune. Le seul objectif véritablement qu'on a et qui influence notre culture est d'augmenter le chiffre en permanence, donc c'est un objectif de rentabilité permanent et c'est la seule manière de se développer donc c'est véritablement un objectif de compétition. Le seul point c'est d'arriver à être toujours le meilleur et de progresser le plus rapidement possible. »

2. LE GROUPE « SECURITE »

2.1. Présentation générale

Il se dégage des entretiens réalisés au sein de ce regroupement d'organisations que les membres du personnel y côtoient fréquemment des violences lors de l'exécution de leur travail. Les violences ainsi rencontrées sont essentiellement verbales, parfois physiques, et sont commises essentiellement par des membres extérieurs à l'organisation. A contrario, les personnes ayant participé aux entretiens disent ne rencontrer que très peu de cas de violence en interne. Le personnel de ces structures, elles-mêmes qualifiées par leurs membres « d'organisations à risque par rapport aux violences au travail », est bien souvent stigmatisé par le port d'un uniforme.

Les organisations ainsi regroupées représentent 7% de notre échantillon global.

La totalité des personnes ayant participé aux entretiens au sein de ce groupe ont un profil de direction et sont majoritairement masculins (75% de l'échantillon). Pour ce qui est de la taille des organisations participantes, deux d'entre elles ont un effectif inférieur à 50 travailleurs(euses). Notons que deux organisations sont en réalité insérées dans des structures plus larges. Les organisations ainsi regroupées sont localisées dans la région bruxelloise, liégeoise et le Brabant wallon.

Nombre d'organisations	Profil des répondants	répartition hommes/femmes	taille moyenne (en nombre d'employé(e)s)	Régions
3	Direction (100%)	Hommes : 75% Femmes : 25%	44	Bruxelles, Brabant wallon, Liège

Il se dégage des entretiens réalisés au sein de ce groupe d'organisations une certaine « prédisposition » à la confrontation à la violence de part le type de profession exercée. Cette violence se manifeste plus fréquemment sous forme verbale, de la part de personnes extérieures à l'organisation, mais aussi, et dans une moindre mesure, sous la forme de violence physique, ici aussi de la part de personnes extérieures à l'organisation. Des cas de harcèlement moral en interne nous ont été relatés (supérieurs à l'égard de subordonnés).

Pour ce qui est de la gestion de la violence au travail, une procédure plus formelle est présente au sein des organisations insérées dans de grandes structures, avec personnes de confiance internes et conseiller en prévention, ce qui n'est pas le cas au sein de l'organisation de plus petite taille, où c'est le supérieur hiérarchique qui joue le rôle de « confident » en cas de problèmes, quels qu'ils soient.

Les organisations regroupées ici sont présentées par toutes les personnes interviewées comme étant à risque par rapport à la problématique des violences au travail.

Différents facteurs nous ont été décrits comme jouant un rôle de prévention à l'égard des violences au travail.

Il s'agit tout d'abord d'éviter le port d'un uniforme qui est jugé trop stigmatisant et qui peut attirer la violence physique externe.

Ensuite, le style de direction nous a également été présenté comme jouant un rôle préventif à l'égard du harcèlement moral. En effet, une direction de type paternaliste, soucieuse du bien-être à la fois professionnel et privé des travailleurs(euses) permettrait l'instauration d'un climat de travail décrit comme exempt de violence.

Parmi les facteurs de risque organisationnels présentés sous un mode « majeur », nous retrouvons la spécificité du métier. En effet, la totalité des personnes interviewées au sein de ce groupe a reconnu que ce métier était à risque par rapport à la problématique des violences physiques au travail.

Autre facteur de risque présenté selon un mode majeur, l'importance des clients : la concurrence étant élevée et très agressive, les clients et leur desiderata sont mis à l'avant plan.

Un style de direction autoritaire de même qu'un manque de communication à l'égard du personnel sont d'autres facteurs désignés comme susceptibles de créer de la violence sur le lieu de travail.

Les changements organisationnels micro (en terme d'un changement de direction) et macro (en terme de fusion) ont été décrits comme générant de la souffrance et des tensions au sein du personnel, lorsque ces changements sont mal préparés.

Parmi les facteurs organisationnels décrits selon un mode « mineur », le manque de formation nous a été présenté comme générateur de conflits interpersonnels, eux-mêmes susceptibles de dégénérer en harcèlement moral.

Il en est de même pour le travail en sous-effectif, se traduisant par une prise obligatoire de contact avec la personne absente pour cause de non remplacement en cas de maladie ou de vacances. De plus, une dotation insuffisante du personnel implique pour les travailleurs(euses) de devoir remplir des tâches qui ne sont normalement pas les leurs.

Le troisième facteur de risque organisationnel des violences au travail est l'impossibilité d'accéder à des promotions suite à des difficultés financières.

Les derniers facteurs décrits selon un mode « mineur » sont le fait de disposer d'une trop grande autonomie lors de l'exécution de son travail. En effet, cela peut être générateur de stress et de tensions chez certains travailleurs(euses) qui auraient plus besoin que d'autres d'être cadrés. L'exigence d'une flexibilité trop importante est également problématique, et il s'agit bien souvent d'une caractéristique des professions recouvertes au sein de ce groupe d'organisations.

2.2. Explicitation des cas de violence

- **Gestion de la violence**

Comme précisé plus haut, deux des trois organisations sont insérées dans des structures plus larges. Elles disposent de ce fait de la procédure classique de gestion de la violence, avec personnes de confiance et conseiller en prévention. La dernière organisation par contre ne possède pas quant à elle une telle procédure. C'est le supérieur hiérarchique qui intervient en cas de problèmes, quels qu'ils soient.

- **Facteurs de prévention de la violence**

Certains facteurs se sont dégagés des entretiens comme ayant un effet de prévention par rapport aux violences au travail, à savoir les violences physiques externes et le harcèlement moral.

Ainsi, afin d'éviter de susciter la violence auprès de personnes externes, une des personnes ayant répondu à nos questions nous a indiqué éviter le port de l'uniforme, trop stigmatisant.

« Mes employés n'ont pas des habits « violents », pas des grosses vestes,... Chez moi, tout le monde travaille en costume cravate, ça apaise déjà. Quand les jeunes viennent dans une soirée, ils n'aiment pas trop les sorteurs. Personne ici n'est rasé, avec des gros bras, des grosses vestes et regarde tout le monde... Non ici, c'est costume cravate, bien propre. Ca, c'est quelque chose qui fait vraiment tomber la violence ».

Un autre facteur de prévention décrit lors des entretiens réalisés a trait cette fois-ci au harcèlement moral. Il s'agit du style de direction. En effet, un manager pratiquant une direction de type « paternaliste » permettrait une meilleure entente à la fois entre collègues et entre direction et subordonnés, en étant à la fois fort proche des employés et soucieux de leur bien-être professionnel et privé.

« Je suis très enthousiaste et toujours de bonne humeur, même quand on a des soucis. Il faut être honnête, on est une petite société, ce n'est pas toujours évident. Mais j'essaie toujours de les encourager, de les aider. Je suis toujours derrière eux, pas pour les harceler mais pour leur demander comment ça va. Même parfois je les prends à l'extérieur pour discuter hors du contexte bureau. Je n'aime pas vraiment le contexte moi avec mon grand siège et eux avec les petits sièges, alors on va boire un café à l'extérieur et

on discute. Je tiens aussi à ce qu'ils aient une vie familiale adéquate. Ca fait beaucoup et ils me le rendent bien».

« Ca n'est jamais arrivé (violences au travail internes) parce que je suis quelqu'un d'honnête. Je suis très droit et j'ai un très grand respect vis-à-vis de leur travail, vis-à-vis d'eux-mêmes et vis-à-vis de leur famille. Je suis honnête vis-à-vis de leur salaire. Je sais dialoguer avec eux parce que je connais leur travail, je l'ai fait. Je suis fort proche d'eux, je les apprécie très fort et ils font du bon boulot».

« Tout le monde s'entend bien, on fait souvent des réunions. Je fais des réunions aussi bien pour les féliciter que pour les engueuler parce que parfois ça diminue. Je ne donne pas que le négatif, je donne aussi le positif, parce que quand il faut féliciter, il faut féliciter et je suis de ceux-là».

2.3. Facteurs de risque organisationnels décrits sous un « mode majeur »

- ***L'organisation du travail***

La nature du travail

La nature du métier implique une confrontation fréquente à la problématique des violences, essentiellement verbales et dans une moindre mesure, physiques. Ces violences sont exercées à l'encontre des travailleurs par des personnes extérieures à l'organisation. En ce sens, la totalité des personnes interviewées au sein de ce groupe d'organisations considère effectuer un métier à risque par rapport à la problématique des violences au travail.

« Oui, nous sommes très à risque par rapport à la problématique des violences au travail. C'est un métier dangereux. On n'a aucun droit car on n'est pas la police donc on n'a pas le droit d'arrêter quelqu'un. On fait des patrouilles la nuit et on est sans arme, on a le chien et la lampe de poche».

« Il y a un risque élevé dans ce type de métier. Il est très important pour leur sécurité de suivre les agents sur le terrain avec différents moyens de communication».

« Vis-à-vis de l'extérieur, on ne peut jamais prévoir. Pour le moment, c'est une zone très calme. C'est relativement rural comme mentalité, à partir du moment où on intervient comme il faut, poliment. On connaît beaucoup de gens, c'est assez facile d'intervenir. Mais c'est vrai qu'on ne sait jamais ce qui va nous arriver».

- **L'environnement externe**

Le poids accordé aux clients

Les organisations regroupées ici sont fort dépendantes de leurs clients, puisqu'elles s'inscrivent dans une logique de services. La concurrence y est décrite comme élevée et agressive, et il convient donc de tout faire afin de conserver sa clientèle.

« Si jamais il y a des contestations des clients, je soutiens mes employés jusqu'à un certain point. Je ne mettrai jamais ma société en danger pour qui que ce soit. (...) J'ai trop bavé pour arriver où je suis et je ne suis nulle part, il y a encore un travail immense à faire. On progresse bien, on a une bonne structure, et je ne veux pas mettre en danger tout ça. C'est trop difficile pour avoir un contrat vis-à-vis d'un client et c'est tellement facile de le perdre. J'ai une bonne réputation et je tiens à la garder. (...) Je sais ce qu'attendent les clients en matière de profil, je sais que chez tel client, il faut un agent qui réagisse comme ça. Parfois, il y en a qui veulent s'en mêler alors qu'ils n'y connaissent rien, mais le client c'est le client. J'essaye d'expliquer au client qu'on va faire les choses comme ça et comme ça, mais si le client veut qu'on fasse les rondes en marche arrière, on va faire les rondes en marche arrière».

« Il peut arriver que certains clients soient très autoritaires, ce n'est pas toujours facile à gérer. Logiquement, c'est aux managers d'intervenir afin de changer ça».

- **Gestion des hommes**

Le style de direction

Le style de direction est présenté par la majorité des personnes interrogées au sein de ce groupe comme étant un facteur de risque de conflits au travail, susceptibles éventuellement de dégénérer en phénomène de harcèlement moral par un processus d'escalade. Il se dégage des discours ci-dessous une certaine omnipotence du management de même qu'un manque de communication envers le personnel.

« Le management constitue un facteur de risque. Si vous avez un chef poste qui se comporte comme un roi, ça peut avoir un grand impact».

« C'est le chef de zone qui décide seul, lui seul décide tout. Pour le moment, il gère tout et il ne m'en parle même plus. On recrute du personnel, je ne sais même pas pour où. (...) Je sais qu'on recrute du personnel mais je ne sais pas pour où, ni pour quoi. C'est un problème de relations entre personnes ».

Un autre aspect présenté et décrit comme étant un facteur de risque est le manque d'équité dont peut faire preuve le dirigeant à l'égard des différents membres du personnel.

« Il y a des décisions qui sont prises et certains doivent se soumettre à certaines lois et d'autres peuvent se soumettre à d'autres lois et ce n'est pas la même gestion pour tout le monde. L'un peut être malade alors qu'un autre va être contrôlé par le médecin contrôle. Il y en a certains qui sont plus cherchés que d'autres. Certains peuvent tout faire ou à peu près, alors que d'autres sont dans le collimateur».

- **Changement organisationnel**

Changement organisationnel « micro »

Le changement organisationnel « micro », en terme d'un changement de direction, apparaît comme un autre facteur de risque organisationnel des violences au travail en ce sens qu'il est potentiellement générateur de stress, lui-même susceptible d'engendrer des conflits interpersonnels pouvant dégénérer.

« Ca a changé énormément. Il y a deux ans, on peut dire qu'il y avait un certain laisser-aller. On a repris tout en mains et on a installé une nouvelle équipe, de nouveaux dirigeants, on a changé les horaires. Et ça a certainement créé pas mal de stress, ce n'était pas la voie la plus facile ni pour les dirigeants, ni pour les agents. Ca a d'ailleurs créé énormément de tensions».

Changement organisationnel « macro »

Le changement organisationnel « macro », décrit sous la forme d'une fusion, est présenté comme un important facteur de risque à partir du moment où il est mal préparé ou géré, car il peut amener des souffrances chez les employés concernés, comme c'est le cas dans le discours ci-dessous.

« La fusion n'a pas été bien préparée, cela a suscité des souffrances pour pas mal de personnes. On en paye le prix maintenant. Durant le courant de l'année passée, nous avons trois personnes qui sont en dépression profonde suite à ces problèmes de gestion. Les premiers mois, on se disait « c'est la réforme, tout doit se mettre en place, il faut le temps que chacun trouve ses marques » et puis les 6 mois suivants, on disait « c'est pas nous, c'est le fédéral » et puis les 6 mois d'après, ce n'était plus le fédéral, c'étaient les politiques. C'est toujours la faute de quelqu'un d'autre mais jamais de la faute interne. Par manque de dialogue, il y a eu aussi des conflits entre les bureaux parce qu'on a décidé que le bureau de l'endroit X faisait ça, celui de l'endroit Y faisait ça et celui de l'endroit Z faisait ça, sans vraiment de relation entre eux. Finalement les gens qui sont en intervention, on mettait deux équipes une de X, Y ou Z et puis on disait « vous vous occupez de votre terrain » et on s'est rendu compte que certains jours il y a avait plus d'intervention d'un coté que de l'autre, on avait divisé la zone en deux et l'équipe de l'autre coté ne faisait rien pendant que l'autre était débordée, sans qu'il y ait d'entraide entre les deux. On avait beau imposer, il y avait des conflits de personnes et puis l'un décidait que c'était urgent alors que pour l'autre, ce n'était pas urgent. Finalement, on ne savait plus quoi».

2.4. Facteurs de risque organisationnels décrits sous un « mode mineur »

- **Gestion des hommes**

La majorité des facteurs de risque organisationnels présentés sous un mode mineur font partie de la gestion des hommes. Ainsi, ces facteurs, au nombre de trois, sont les suivants : le manque de formation, le manque de ressources en personnel, ainsi que la difficulté d'obtenir des promotions.

L'absence de formation

Un des individus interviewés au sein de ce groupe d'organisations nous a présenté le manque de formation comme étant un risque de conflits interpersonnels au travail, eux-mêmes susceptibles de dégénérer en harcèlement moral. Ainsi, il se dégage du discours ci-dessous un problème de maîtrise de la tâche suite à une non adéquation de la personne interrogée à sa fonction. La situation est telle que la personne a dû se renseigner elle-même sur son poste et les missions qui lui incombent.

« Quels sont les buts de ma fonction ? C'est toute la question que je me pose depuis trois ans parce que je n'ai eu aucune formation pour ce qui est de la gestion du personnel. J'ai tout appris sur le tas, en téléphonant à gauche et à droite, en me renseignant auprès d'autres collègues. J'ai fait beaucoup d'erreurs, comme tous ceux qui y vont à tâtons. Maintenant,

j'essaye de gérer le mieux possible mais tout ce qui est budget, je patauge encore allègrement. Depuis 6 mois nous avons un comptable, donc ça va un peu mieux. Mon but, c'est de quitter le plus rapidement possible cette place-là parce que ça ne me convient pas du tout».

Dotation en personnel insuffisante

Un nombre insuffisant en personnel apparaît comme un autre facteur de risque des violences au travail (harcèlement moral) présenté sous un mode mineur. Le travail en sous-effectif engendre des problèmes en cas d'absence et se traduit par une prise obligatoire de contact en cas de problème. Une autre conséquence décrite suite à un manque de personnel est le fait de devoir remplir des tâches pour lesquelles on n'a pas été engagé.

« Je n'ai pas assez de moyens pour effectuer mon travail. Il n'y a pas de formation, en personnel, je suis seule. Et c'est encore le même problème que j'ai à chaque fois, je pars en congé vendredi pendant 10 jours et il n'y a personne pour me remplacer. La seule réponse que j'ai, c'est « tu es irremplaçable ». Donc, en cas d'accident de travail, en cas de réponse urgente, on m'appellera sur les pistes de ski je suppose, comme on le fait régulièrement».

« Au niveau des moyens, je n'ai ni la formation ni le personnel. Je demande pour avoir du personnel parce que je passe la moitié de mon temps à classer des documents dans les dossiers personnels, là j'estime que ce n'est pas ma fonction mais je dois quand même le faire sinon les papiers s'entassent. Mon collègue de la direction logistique est dans le même cas, il est seul aussi donc quand il n'est pas là, il y a un véhicule qui tombe en panne, et bien on attend qu'il revienne de congé. On l'appelle sur son lieu de congé et il donne ses instructions par téléphone».

La difficulté d'obtenir des promotions

Nous retrouvons ici un facteur de risque organisationnel directement lié à la taille de l'organisation. En effet, les promotions sont déclarées nettement moins évidentes au sein de la plus petite organisation, étant donné la confrontation à des difficultés financières.

« Les évolutions sont possibles mais rares, la société ne peut pas se permettre d'avoir un homme qui ne rapporte pas directement de l'argent».

- **L'organisation du travail**

Une trop grande autonomie

Une trop grande autonomie dans l'exécution de son travail est présentée comme un facteur problématique pour certaines personnes, générateur de mal-être au travail.

« Ici, on se plaint du trop d'autonomie qui est laissée à chacun, du trop de possibilité. On leur dit « voila, vous êtes en intervention, vous gérez l'intervention comme vous le voulez ». C'est une source de mal-être au travail parce que certains ont besoin d'être conduits».

Une flexibilité trop grande au niveau des horaires

Une exigence de trop grande flexibilité se dégage du discours des interviewés comme étant un facteur à risque par rapport au harcèlement moral. Les métiers regroupés au sein de ce groupe impliquent bien évidemment des horaires atypiques (travail de nuit, le week-end) qui peuvent servir à la mise en place d'un processus de harcèlement.

« Il y a quelques cas de harcèlement moral dans le gardiennage statique. Il y a des cas, mais souvent très vagues à ma connaissance. On parle souvent du planning. C'est souvent difficile d'avoir des plannings corrects. Dans la sécurité, ça change tout le temps, il y a beaucoup de choses que l'on ne peut pas prévoir. C'est toujours une discussion pour avoir un bon planning et si il y a un problème de harcèlement, c'est souvent en rapport avec le planning : quelqu'un qui trouve qu'il n'a pas un planning correct, qui trouve que son chef poste ne lui donne pas un planning correct, qu'il travaille trop de week-ends ».

3. LE GROUPE « ENSEIGNEMENT »

3.1. Présentation générale

Nous avons réuni sous ces groupes différents établissements dispensant un enseignement à divers groupes d'âges, allant de l'enseignement maternel à supérieur. Ces organisations présentent un discours similaire en ce qui concerne les violences au travail.

Les organisations au sein de ce groupe « enseignement » représentent 12% de notre échantillon global. La totalité des personnes ayant participé à notre recherche ont un profil de direction. La proportion d'interviewés masculins est supérieure à celle des répondants féminins, puisqu'elle est de 60 %. Trois des établissements ont un effectif supérieur à 50 travailleurs(euses).

Les organisations sont toutes localisées dans la région bruxelloise.

Nombre d'organisations	PROFIL DES REPONDANTS	REPARTITION HOMMES/femmes	taille moyenne (en nombre d'employé(e)s)	Région
5	Direction (100%)	Hommes : 60% Femmes : 40%	67	Bruxelles

Il se dégage des entretiens réalisés au sein de ces établissements que la confrontation à la problématique des violences au travail ne leur est pas étrangère : ces violences sont décrites à la fois comme internes et externes aux organisations. Des cas de violence physique en interne (entre étudiants, entre collègues et entre étudiant et direction) nous ont été rapportés, mais ces quelques faits demeurent des exceptions.

Ce n'est pas le cas des conflits verbaux, présentés comme fréquents au sein de notre échantillon. Ces conflits peuvent être entre collègues, étudiants ou encore de parents à l'égard de professeurs.

Ces organisations se disent confrontées à des cas de harcèlement moral, à la fois en interne et en externe.

Pour ce qui est du harcèlement moral au sein de l'organisation, l'auteur de ces agissements est le professeur, les victimes en sont les étudiants. En externe, ces faits se déroulent sur le lieu de stage où le personnel en place craint pour son emploi suite à l'arrivée d'une main d'œuvre plus jeune, plus flexible et parfois mieux formée aux nouvelles technologies.

Des cas de harcèlement sexuel nous ont également été rapportés dans une moindre mesure. Ils sont le fait de professeurs à l'égard d'étudiantes mais sont également décrits sur le lieu de stage.

Pour ce qui est de la procédure en cas de violence au travail, plus de la moitié de notre échantillon dispose de personnes de confiance en interne. Le restant n'a aucune procédure formelle concernant cette thématique, la gestion se faisant alors au niveau de la direction.

Différents facteurs ont été décrits comme jouant un rôle de prévention dans la problématique des violences au travail. C'est le cas de la petite taille de la structure. L'ambiance y est ainsi décrite par la direction comme très familiale, avec l'instauration de relations proches entre collègues et une personnalisation des contacts avec les supérieurs. De plus, une communication efficace est présentée comme allant de pair avec la taille.

Tous les facteurs de risque des violences au travail ont été présentés sous un « mode mineur », c'est-à-dire évoqués par la moitié ou moins des personnes participant aux entretiens au sein de ce groupe d'organisations.

L'absence de procédure d'évaluation (avis pédagogiques) ou la non communication de ses résultats a été présentée comme un facteur permettant aux violences au travail (essentiellement le harcèlement moral) de perdurer. En effet, les professeurs peuvent exercer une pression afin de ne pas être évalués. De plus, même si les étudiants sont quand même invités à donner leur avis, tous les résultats de cette consultation sont tenus secret car ils sont uniquement renvoyés au professeur en question.

Un manque de personnel s'est dégagé de certains entretiens comme un facteur générateur de tensions en interne. Cet effectif insuffisant fait que les enseignants doivent remplir des tâches qui ne font normalement pas partie de leur fonction. Le contexte de pénurie de personnel enseignant sur le marché de l'emploi a également été cité, ceci ayant un impact non négligeable sur les procédures de recrutement.

Une mauvaise information concernant l'organisation et les activités des collègues a été évoquée en tant que facteur ayant un impact négatif sur l'ambiance de travail.

Un individu a fait état de difficultés dans l'organisation de réunions suite à un manque de temps. Ceci peut bien évidemment avoir un impact sur la circulation d'informations et sur des résolutions de conflits éventuels.

Une trop grande autonomie a été évoquée comme un facteur organisationnel pouvant être problématique: certains travailleurs subissent des tensions importantes suite au fait qu'ils ont besoin d'être encadrés.

Les établissements ont été confrontés à des fusions. Ce changement organisationnel s'est accompagné de licenciements du personnel non nommé, ce qui a bien évidemment généré stress et souffrances. Le personnel est également soumis aux réformes, ce qui a un impact quant à l'organisation de leur travail : il se dégage des entretiens réalisés la perte d'une certaine autonomie en termes pédagogiques.

Enfin, il semblerait qu'il y ait une évolution des mœurs puisque le personnel nouvellement diplômé acceptent moins de choses que les plus « anciens » en étant plus soucieux de ses conditions de travail.

3.2. Explicitation des cas de violence

a) Explicitation des cas

- **Violences physiques et verbales**

Il se dégage des entretiens réalisés au sein de ce groupe d'organisations que la majorité d'entre elles sont confrontées à la problématique des violences physiques et verbales au travail. Ces violences sont décrites comme uniquement internes à l'organisation.

Pour ce qui est des violences physiques, quelques cas nous ont été rapportés et impliquent soit les étudiants entre eux, soit les professeurs entre eux, ou encore un élève à l'encontre de la direction. Il convient de préciser que ces cas se sont avérés être exceptionnels.

Par contre, les conflits verbaux sont présentés comme assez fréquents, qu'il s'agisse de conflits entre professeurs ou entre étudiants. Notons l'intervention de la dimension de genre dans l'explicitation ci-dessous : la gestion des conflits serait différente selon le sexe.

« Entre les étudiants, oui, il y a une sorte de violence verbale, des mesquineries, de temps en temps des crépages de chignon... Une fois, il y a une étudiante qui en a tabassé une autre. A cours de mots, elle lui a filé une série de coups de poings, mais c'est rare. Surtout les filles, en général, elles ne se disputent pas de cette manière-là. Ca ne les empêche pas d'être violentes mais en général, ce n'est pas à coups de poings. Donc, c'est rare, c'est le seul cas que j'ai rencontré. De temps en temps, elles ne sont pas aimables entre elles, bien entendu, parfois c'est très « vipère » dans certains groupes. Mais ce sont des problèmes, je dirais de psychologie sociale, de dynamique de groupe. Rien de vraiment exceptionnel. De temps en temps, vous avez quelqu'un qui joue le rôle de bouc émissaire, parce qu'il est un peu le support de projection de toute une série de problèmes, et qu'il fait l'objet d'une certaine agressivité particulière ou d'un ostracisme. Ce sont des choses qu'on peut constater dans certains groupes, à certains moments, mais ce n'est pas constant».

« La violence verbale peut parfois être forte de ce que j'ai connu avant. Il y a des coups de gueule dans les écoles d'hommes et souvent après ça va. Chez les femmes, il n'y a pas de coup de gueule et ce sont souvent des trucs plus latents et qui durent plus longtemps».

- **Harcèlement moral**

- Interne :

Des cas de harcèlement moral nous ont été rapportés durant les entretiens réalisés. Ces cas ont été décrits à la fois en interne (il s'agit alors de professeurs à l'encontre d'étudiant(e)s), et en externe (ils se déroulent alors sur les lieux de stage), comme nous le verrons par la suite.

« Là où je me pose des questions, c'est en ce qui concerne des faits qui viennent à ma connaissance de la part d'étudiantes qui relèvent que certains enseignants sont mal traitants psychologiquement, probablement à leur insu, sinon ce serait de la perversité. Je pense que c'est lié à la personne, à celui qui dit des choses comme ça, une personne blessante. Je vois plusieurs situations, des gens qui sont en difficulté eux-mêmes et qui vivent peut-être mal le fossé des générations. C'est vrai que pour certains, voir arriver une jolie fille de 17ans et demi, 18 ans, qui est bien dans sa peau, qui est à l'aise, etc. il y a des gens pour qui c'est dur à vivre parce que ça peut les remettre en question quant à leur vie à eux. Ou alors il y a des enseignants qui sont très évaluateurs et négativement évaluateurs, qui sont à la limite castrateurs. Il y a des situations que moi j'évalue comme des situations dures à vivre pour les jeunes (...) Il n'est pas rare que je vois arriver ici une étudiante en pleurs parce qu'il s'est passé quelque chose. Le professeur lui ne se plaint pas de problèmes de ce genre parce que c'est probablement lui qui en est l'auteur, et donc il a peu de chance d'être bien reçu. Il y a quelques situations comme ça où moi, je suis intervenu plutôt auprès de l'enseignant pour calmer le jeu mais certains enseignants ont du mal à prendre conscience de leur position d'adulte ».

- Externe :

Des cas de harcèlements moral en externe cette fois-ci, nous ont également été décrits. Il s'agit de cas se déroulant sur le lieu de stage.

« Nos étudiantes sont bien formées et ont une bonne maîtrise de l'outil informatique. Parfois, les employés en place les perçoivent comme une force de travail jeune, flexible, plus performante et ont parfois peur qu'elles ne leur fassent de l'ombre. »

- **Harcèlement sexuel**

- Interne :

Le harcèlement sexuel est décrit comme un problème moins récurrent que le harcèlement moral. Il s'agit ici aussi de professeurs à l'encontre d'étudiantes dans les cas d'harcèlement sexuel en interne.

« Il y a eu une plainte d'une étudiante qui sentait des regards un peu...insistants, disons. Il y a des gens qui ont du mal à se considérer comme des adultes et à avoir une certaine réserve vis-à-vis des étudiantes. On a eu une plainte aussi d'une étudiante qui se plaignait d'attouchements mais on ne sait pas trop s'il s'agissait d'attouchements ou d'effleurements. Donc, là, on est, dans ce qui a été dit en tout cas, même si ça n'a jamais été prouvé, sur le versant du harcèlement sexuel. Mais ça c'est très limité».

« Il y a des cours de massage, et les gens s'exercent. Donc, la question qu'on peut se poser, c'est est-ce que je prends celui-ci ou celle-la et pourquoi je prends celui-ci ou celle-la, c'est parce qu'il est plus sympa,...Et puis, ce sont des gestes très proches, on les touche de manière très proche. Donc, oui, je dirais qu'il y a une forme de risque en tout cas pour le harcèlement, suite aux contacts physiques. »

- Externe :

Des cas de harcèlement sexuel en externe cette fois-ci, nous ont également été décrits. Il s'agit de cas se déroulant sur le lieu de stage.

« J'ai déjà eu des suspicions de harcèlement sexuel à l'égard de certains lieux de stage. C'est très rare, mais quand j'en ai connaissance, j'y mets fin immédiatement ».

b) Gestion de la violence

Pour ce qui est de la gestion des violences au sein des divers établissements ayant participé à la partie qualitative de cette recherche, il se dégage des entretiens réalisés que la majorité des organisations de ce groupe disposent de personnes de confiance en interne. Les conseillers en prévention sont quant à eux extérieurs.

Certaines organisations font état d'une gestion tout à fait informelle des cas de violence, sans désignation de personne de confiance ou de conseiller en prévention. En cas de problème, c'est alors la direction qui intervient.

c) Facteurs de prévention de la violence

La petite taille de l'organisation a été présentée comme un important facteur de prévention des violences au travail. En effet, elle est décrite comme impliquant des contacts fréquents entre collègues et une gestion rapide des problèmes suite à une ambiance plus familiale et plus « personnalisée ». Une bonne communication est présentée comme liée à la petite taille : un effectif moindre a en effet été évoqué comme un facteur prédisposant une communication efficace.

« L'ambiance est assez bonne enfant. L'endroit n'est pas très grand donc on se voit, les professeurs et étudiants passent par les mêmes endroits. Il y a plutôt une ambiance familiale. Il n'y a pas de grosses violences et comme l'information est bien organisée et qu'on est vite sur place, s'il se passe quelque chose, on ne va jamais rien laisser passer de flagrant. »

« L'équipe est très solide, très soudée. C'est un fonctionnement très professionnel et en même temps très familial. Il y a une grande permanence dans les équipes, les gens qui viennent ici soit ne restent pas du tout pour des questions d'inadéquation ou alors restent à long terme. Il y a un mode de fonctionnement entre les gens de l'équipe très proche et très paisible. »

« Je pense vraiment que l'information et la communication sont des choses qui désamorcent les violences, et donc on y accorde beaucoup d'importance. »

« Comme l'équipe est petite et que nous nous côtoyons beaucoup, nous nous croisons sans arrêt, il est impossible de s'éviter mais ça, je le dis aussi aux gens quand on les engage. Dans un groupe de 50-100 personnes, il y a moyen de vivre sa vie sans croiser l'autre. Ici, il n'y a rien à faire, on est tous interdépendants, complémentaires et nous ne savons pas faire les uns sans les autres. (...) L'important, c'est le dialogue. C'est une technique informelle, ça n'a pas été élaboré comme une « technique de... », c'est un fait tout simplement. Les relations sont très naturelles et spontanées. Je peux me le permettre vu que nous ne sommes pas nombreux, je peux être interpellée de façon informelle et au pied levé par n'importe qui. »

3.3. Facteurs de risque organisationnels décrits sous un « mode mineur »

- **Gestion des hommes :**

La procédure d'évaluation

Les membres de la direction des établissements au sein de ce groupe ont présenté, sur un mode « mineur » la procédure d'évaluation comme un facteur de risque car détournée de son but premier. Elle constitue un risque pour deux raisons. Tout d'abord, alors que l'évaluation est censée permettre aux étudiants de donner leur avis quant à un professeur par un processus de consultation, cette procédure est présentée comme un sujet « tabou ». Les étudiants sont bel et bien concertés mais leur avis est tenu secret de tous : tout est renvoyé au professeur soumis à l'évaluation, et ce suite aux menaces d'intervention des syndicats. La seconde raison est que les professeurs se sentant menacés peuvent exercer une certaine pression par rapport à cette procédure afin que celle-ci n'ait pas lieu.

« On n'a quand même pas beaucoup de prise sur ces choses-là, d'autant plus qu'il y a une certaine pression- et là je pense à des faits qui sont arrivés récemment,- des enseignants sur les avis pédagogiques. Il est clair qu'il y a des enseignants qui se sentent menacés par cela. Ils acceptent mal d'être évalués eux-mêmes et donc, là, il y a des pressions de la part de certains professeurs ».

« Je dirais qu'il y a énormément de frilosité par rapport à cela parce qu'à la moindre chose, vous avez une procédure de défense syndicale».

« Pour des raisons qui sont liées à la position des syndicats, ces avis pédagogiques sont collectés et renvoyés aux enseignants mais ne sont pas dépouillés dans l'établissement. Donc, on ne connaît pas le contenu, sauf si l'enseignant en parle. Il y a une très très grande sensibilité des enseignants à l'égard de cela. Par certains, c'est mal vécu».

« L'évaluation, c'est le chapitre qui fâche. (...) Je ne suis pas sûr que ce soit un refus dans l'absolu mais en l'absence actuelle de critères clairs, il y a une terrible méfiance. Le prof, c'est terrible, il évalue tout le temps mais il veut vraiment être le chef une fois que la porte de sa classe est fermée».

Dotation en personnel insuffisante

La pénurie de personnel est présentée comme génératrice de tensions au sein des travailleurs(euses). Le travail administratif est décrit comme de plus en plus important, ce qui fait que les professeurs doivent remplir des tâches qui ne font normalement pas partie de leurs fonctions.

« Dans toutes les personnes qui travaillent ici, les coordinateurs, les bibliothécaires, les secrétaires..., ils ne sont pas assez nombreux et chaque année, on a une paperasserie de plus en plus importante à remplir. Je pense qu'il y a beaucoup d'administratif et je crois qu'il y aurait moyen de simplifier les choses ».

De plus, il convient de préciser le difficile contexte de « pénurie des enseignants », impliquant de la sorte une surcharge de travail pour les professeurs en place. Ceci a également un impact en terme de recrutement.

« Le contexte fait qu'il y a une pénurie d'enseignants en primaire, donc c'est vrai que nous n'avons pas un choix extraordinaire non plus. Et c'est vrai que quand nous nous trouvons en face de quelqu'un qui est motivé, qui en veut, et qui semble convenir, on ne va pas rencontrer 50 personnes, on se dit qu'on y va ».

Informations et communication défailtantes

Il peut y avoir des conflits entre collègues suite à une méconnaissance des activités des autres : on ne sait pas quel est le contenu des cours dispensés par d'autres enseignants. De plus, l'existence d'à priori à l'égard de certains individus est décrite comme ayant un impact négatif sur l'ambiance de travail.

« Ce qui nous manque, c'est une visibilité et un projet commun. Une école comme celle-ci fonctionne avec des cours juxtaposés. Ce que j'essaye de produire, c'est une définition commune de ce que l'on peut produire comme professionnels. Nous sommes dans un cadre particulier où les gens sont souvent des individualistes et mettre ça en place n'est pas quelque chose qui les motive a priori. Les choses s'installent progressivement, paradoxalement par des aspects extérieurs comme le salon de l'étudiant. Ceux qui y vont reviennent en disant qu'ils ne savent pas expliquer ce que d'autres font. Donc on souhaite plus de rapports. Certains sont plus orientés vers la recherche scientifique et d'autres sur le bien-être du patient, donc quand ces deux-là se rencontrent d'un point de vue professionnel, ils ne sont pas du tout d'accord. »

« Il y a des unités très différentes, l'ambiance de travail entre professeurs est correcte, en tout cas extérieurement. Il y a un arrière-plan qui est que certains scientifiques trouvent que les autres sont un peu farfelus et inversement, et je pense que ça se ressent quand même. Comme des réflexions du genre, « c'est qui qui a dit ça ?...Ah, oui, c'est lui », donc on n'en dit pas plus, mais en même temps on en dit beaucoup».

- **Environnement interne :**

Comportement relationnel

La petite taille de l'organisation a été décrite comme permettant, d'une part, d'éviter les conflits, car les gens se connaissent bien et l'ambiance y est décrite comme familiale. Mais elle peut aussi causer des désavantages aux nouveaux arrivés qui n'ont pas toujours facile à s'intégrer dans un groupe fort soudé (c'est ainsi que l'on peut assister à la désignation du bouc émissaire dans un processus de harcèlement)

« C'est une équipe qui fonctionne depuis longtemps donc toute nouvelle personne est un peu considérée comme un corps étranger mais qui est attendu. Donc tout le monde espère de cette personne. On a un a priori positif et on est « en attente de » mais c'est vrai aussi que cette personne doit s'intégrer dans un groupe qui fonctionne déjà selon une certaine dynamique. Il y a un travail à faire de la part de cette personne mais de la part du groupe aussi. Les gens dans un premier temps observent puis se parlent entre eux ».

La petite taille de la structure peut aussi poser problème dans le cas de conflits car il n'est pas toujours possible de s'éviter. Cela est encore aggravé quand il y a un fonctionnement d'interdépendance entre collègues.

« On avait à faire à quelqu'un qui fonctionnait fort dans l'apparence et c'est vrai que dans mon équipe, j'ai des gens simples, directs, qui sont un peu à l'opposé de tout ça. Dans l'enseignement spécial, quand on est dans le milieu depuis un certain temps, on est naturel, assez vrai. C'est vrai qu'au niveau interpersonnel, cette dame-là et mon ancienne collègue, il y avait vraiment une impossibilité d'entente. Comme l'équipe est petite et que nous nous côtoyons beaucoup, nous nous croisons sans arrêt, il est impossible de s'éviter mais ça, je le dis aussi aux gens quand on les engage. Dans un groupe de 50-100 personnes, il y a moyen de vivre sa vie sans croiser l'autre. Ici, il n'y a rien à faire, on est tous interdépendants, complémentaires et nous ne savons pas faire les uns sans les autres ».

« Il y a une circulation permanente d'informations autour de l'enfant et il y a une sorte de régulation naturelle qui se fait. On ne peut pas imaginer ici un prof qui fonctionnerait tout seul dans son coin, c'est impensable. D'abord parce qu'il y a toujours un collègue présent dans la classe pour aider et ensuite la structure est tellement petite ».

- **Environnement externe :**

Compétitivité externe

La compétitivité entre écoles a été présentée comme un facteur de risque de conflits interpersonnels. Il convient de préciser que ce facteur était présent avant la mise en place des Hautes Ecoles (depuis, la compétition n'est plus de mise suite à l'intégration dans une structure plus large).

« Disons que des conflits jusqu'où ça n'avance plus, non. Mais des conflits jusqu'à devoir faire des compromis, oui, dans la mesure où avant, il y avait 2 écoles normales, et a priori, elles étaient en concurrence, on se tirait dans les pattes. Donc, ce n'était pas évident et il a fallu réorganiser notre façon de faire. Ça n'a pas été des conflits ouverts, ça a été géré. Il y avait une cellule pour ça mais c'est vrai que ça a dû s'harmoniser ».

- **Organisation du travail :**

Rythme de travail

Un des dirigeants ayant répondu à nos questions nous a mis en évidence l'impossibilité qu'il avait d'organiser des réunions avec l'ensemble de son personnel et ce, par manque de temps. Ceci peut bien évidemment avoir un impact sur la transmission d'informations aux travailleurs(euses) (ils peuvent se sentir moins au courant suite à une diminution de la circulation d'informations), de même que sur l'ambiance de travail (les collègues ont moins le temps de se voir entre eux afin de discuter de diverses problématiques et résoudre d'éventuels conflits).

« Malheureusement, on n'a plus le temps d'organiser des réunions avec les enseignants. Avec la complexité des horaires, ce n'est plus possible. Il y a encore des réunions, mais surtout alors des réunions organisationnelles pour les stages, organiser l'année, etc. On n'a plus le temps de se retrouver pour discuter et il y a une détérioration du bien-être suite à cela car ça permettait une harmonisation. Aujourd'hui, on est vraiment étranglé. »

Flexibilité au niveau des horaires de travail

Une grande flexibilité quant aux horaires a été désignée comme facteur de risque selon un mode mineur. Les horaires sont en effet décrits comme n'ayant aucune stabilité : ils sont changeants d'une semaine à l'autre, ce qui peut être difficile à concilier avec une vie familiale.

« Pour la flexibilité, c'est un gros problème car toutes les semaines sont des semaines différentes du point de vue des horaires. L'inconvénient c'est que pour une organisation de vie de famille, c'est la folie. Mais on n'a pas le choix. Avoir une certaine régularité, ce serait bien mais pour l'instant, on ne l'a pas. Ca fait maintenant 3 ou 4 ans qu'on fonctionne comme ça ».

Une trop grande autonomie

L'autonomie a été présentée comme un facteur organisationnel pouvant être problématique, en ce sens que trop d'autonomie dans le travail peut générer des tensions chez certains travailleurs qui ont besoin d'être encadrés.

« Les professeurs ne se plaindront jamais de trop d'autonomie. Mais parfois, le fait de donner beaucoup d'autonomie, c'est l'absence de toute balise. Et parfois, on se rend compte que les gens ont besoin de balises. C'est quelque chose que je ne faisais pas spontanément et que maintenant je fais quand je dois déléguer un dossier par exemple. Mais ça je l'ai appris grâce à des formations réalisées à l'extérieur dans le cadre du management où j'ai eu un débriefing et où j'ai appris que je ne donnais pas assez de consignes. Mais c'est parce qu'on ne veut pas être le papa. Quand vous démissionnez du rôle de papa, pour finir, ils ne savent plus quoi. Quand tu délègues, tu dis aux gens « vas-y », et bien non, il faut baliser. Je me suis rendu compte que depuis que je fais ça, les gens sont plus sereins ».

• **Changement organisationnel :**

Changement organisationnel macro

La création des Hautes Ecoles a été présentée comme un facteur générateur de tensions et ce, selon un mode mineur. Ainsi, il est apparu que la fusion des écoles supérieures et leur intégration au sein d'une structure plus large s'était accompagnée de licenciements des professeurs qui n'étaient pas nommés. Ce changement organisationnel ne s'est pas fait sans mal et a généré des résistances encore présentes dans certains cas.

« On a dû liquider tous ceux qui n'étaient pas nommés. On a restreint les enseignants au minimum. Il faut alors le temps de revivre ensemble avec une autre équipe. A priori, à ce moment, il y a eu de la résistance puisqu'au départ, on n'était pas ensemble. Et aujourd'hui, il y a encore des choses qui restent de cela ».

Changement organisationnel micro

Les changements organisationnels micros ont également été présentés comme un facteur à risque, toujours selon un mode mineur. Les professeurs disposent toujours d'une grande autonomie quant au contenu de leurs cours, par contre, suite à la réforme Dupuis, ils disent ne plus avoir d'autonomie en ce qui concerne l'organisation du travail : ce changement génère une surcharge de travail en un temps imparti bien trop court.

« Au niveau du travail, on peut dire qu'on a été fâché de la réforme Dupuis car elle nous a mis dans un carcan. On n'a aucune liberté pédagogique et on a perdu la liberté d'organiser les choses comme on voulait, et les étudiants se rendent compte qu'ils ne sont pas assez préparés. C'est comme pour les visites de stage obligatoires. Certains professeurs ont du en faire 30 en deux semaines. On doit aller vite et on ne sait pas prendre le temps donc, on espère bien que la ministre suivante nous laissera respirer. Pour la description des cours, là c'est assez vague, donc on ne se plaint pas».

- **Culture organisationnelle**

Une évolution des mœurs a été mise en évidence par la direction d'une des organisations participantes. Il y a quelques dizaines d'années, les professeurs avaient tendance à accepter plus de choses, ce qui n'est plus le cas aujourd'hui : les nouveaux enseignants tout juste sortis de l'école sont plus attentifs à leur condition de travail et ne sont pas prêts à accepter des situations qui iraient à l'encontre de leur désirata. De la sorte, nous pourrions envisager que les nouveaux enseignants réagiraient plus rapidement face à une situation s'apparentant aux violences au travail.

« De mon temps, quand on commençait à 20 ans, on vous aurait dit « léchez les murs ou cirez le parquet», vous auriez dit « oui, monsieur ». C'est un peu négatif ce que je dis, mais je pense qu'il y avait un esprit de travail qui faisait qu'on était porté à ça. Il y avait une ambiance de travail qui faisait qu'on était porté à le faire spontanément aussi. Il n'y a pas eu de mouvement de contestations, ce n'était pas dans l'air du temps. Parfois, c'était mieux. Je dois dire aussi que ça a permis à certaines directions d'être abusives et d'abuser, ça doit encore sûrement exister. Et maintenant, il y a le retour de manivelle où j'ai des jeunes de 18 ans qui arrivent comme des syndicalistes « je commence à 8h15 et je termine à 16h15 » en se disant « celle-là, elle va sûrement m'esclavager », ce qui n'est pas du tout le cas».

4. LE GROUPE « ASSOCIATIF »

4.1. Présentation générale

Les organisations regroupées dans ce groupement sont certes de natures différentes mais elles ont en commun une logique de services. Ainsi, nous retrouvons au sein de ce groupe des centres et organisations destinés à fournir une aide à des personnes rencontrant des difficultés, que celles-ci soient d'ordre sociales, physiques ou psychologiques.

Ces organisations ont différentes caractéristiques en commun. Elles ne sont pas, à la base, dirigées par un objectif de rentabilité mais bien de services à la population, raison pour laquelle elles doivent bien souvent faire face à des difficultés financières. Autre contrainte à laquelle elles sont toutes confrontées, le système client : en effet, leur clientèle se différencie en ce sens qu'il s'agit bien souvent de population défavorisée ou rencontrant de graves problèmes, qu'il s'agisse, entre autre, de problèmes de santé ou encore de problèmes financiers. La spécificité de ces organisations implique une confrontation à la souffrance, ce qui a bien évidemment un lourd impact pour le personnel.

Ce groupe d'organisations a majoritairement accepté de participer à notre recherche. En effet, le nombre d'organisations appartenant à ce groupe est de 26, ce qui équivaut à 60% de notre échantillon. La majorité des personnes interrogées ont un profil de direction, qu'il s'agisse de directeurs/trices en tant que tel(le)s ou de supérieur(e)s hiérarchiques. Nous retrouvons très peu d'employé(e)s et d'ouvrier, de même que de personne de confiance et de syndicalistes. En ce qui concerne la taille des organisations ainsi regroupées, deux d'entre elles ont une taille égale à cent travailleurs(euses), six ont un effectif supérieur ou égal à 50 travailleurs(euses), et dix-huit ont un effectif inférieur à 50 travailleurs(euses), soit la majorité des organisations participantes.

Pour ce qui est de la localisation de ces organisations, la majorité est localisée à Bruxelles. Les autres se situent dans le Brabant wallon, à Namur et à Liège.

Nombre d'organisations	Profil des repondants	repartition hommes/ femmes	taille moyenne (en nombre d'employé(e)s)	Régions
26	Direction (62%), supérieurs hiérarchiques (15%), employé(e)s (11%), syndicalistes (6%), ouvrier(ère) (3%), personne de confiance (3%)	Hommes : 65% Femmes : 35%	43	Bruxelles, Brabant wallon, Liège, Namur

Aucune des organisations appartenant à ce groupe n'a relaté de cas de harcèlement sexuel. Deux organisations ont fait état de cas de harcèlement moral interne. Les facteurs organisationnels incriminés sont le manque de définitions de fonction (résolution par la mutation de l'auteur présumé), ainsi que des difficultés dans le travail d'équipe suite à des avis professionnels différents. Dans ces deux cas relatés, il s'agissait de phénomène de harcèlement entre collègues.

Des cas de violences physiques ont également été évoqués. Ces cas impliquent des clients, qu'ils soient « internes » à l'organisation ou externes à l'organisation. En effet, le phénomène de la maltraitance (à double sens, personnel soignant vers patients et patients vers personnel soignant) nous a été décrit comme fréquent. Le personnel est également confronté à de la violence physique et verbale émanant de la patientèle ou encore des familles des patients. La majorité des organisations appartenant à ce groupement se considère à risque par rapport à la problématique des violences au travail. Notons également que certaines d'entre elles ont fait état de propos racistes entre collègues, ceci générant des tensions interpersonnelles.

D'autres organisations, se décrivant comme plus ouvertes vers l'extérieur que d'autres structures (comme les auberges de jeunesse par exemple), sont fréquemment confrontées à de la violence physique et verbale externes.

Pour ce qui est de la gestion et de la procédure mise en place en cas de violence au sein de ces organisations, près de la moitié des organisations de notre échantillon ayant une taille inférieure à 50 travailleurs ont une personne de confiance en interne et font appel à un conseiller en prévention externe. L'autre moitié déclare ne pas être au courant d'une procédure formelle en cas de violence au travail ou encore fait appel à des travailleurs plus âgés si elle est confrontée à pareille situation. Par contre, la quasi-totalité des organisations ayant un effectif supérieur à 50 travailleurs répond à la structure prévue par la loi.

Différents facteurs organisationnels ont été décrits comme jouant un rôle de prévention dans le cadre de la violence au travail. La petite taille de l'organisation, tout d'abord, a été évoquée à plusieurs reprises comme permettant une gestion qui soit plus humaine, notamment lors de la prise de décision. Une petite structure faciliterait également la circulation d'informations, de même qu'un management de type participatif. Le dernier facteur de prévention des violences au travail qui nous a été décrit au sein de ce groupe d'organisations est l'absence de hiérarchie au sein de l'équipe : de la sorte, personne ne peut prendre d'ascendance sur ses collègues.

Pour ce qui est des facteurs de risque organisationnels décrits sous un « mode majeur », les difficultés financières ont été citées comme facteur de risque. Bien souvent, ces difficultés les obligent à organiser des activités supplémentaires le week-end afin de récolter de l'argent ainsi qu'à faire appel à des « bailleurs » ou « sponsors », les obligeant de la sorte à se soumettre à des valeurs qui ne sont pas nécessairement les leurs. Ces difficultés financières empêchent tout engagement et engendrent parfois des licenciements.

En ce qui concerne les facteurs de risque organisationnels décrits sous un « mode mineur », nous retrouvons la clarté des rôles et des responsabilités. Ainsi, des tensions entre collègues ont été décrites suite à une juxtaposition de fonctions et d'intérêts divergents. Des conflits d'idéologie entre le conseil d'administration et les employé(e)s ont également été cités comme générateurs d'une mauvaise ambiance de travail et d'une démotivation au sein du personnel. Une des organisations a mis en avant une participation moindre du personnel selon la position hiérarchique occupée. Une surcharge de travail consécutive à un manque de personnel de même que des locaux trop exigus et générateurs d'agressivité sont également apparus sous un mode mineur comme provoquant de l'agressivité entre collègues. La circulation de rumeurs et de fausses informations jouent un rôle tout à fait négatif sur l'ambiance de travail. Un autre facteur de risque cité sous un mode « mineur » est celui d'une absence de hiérarchie, et donc l'absence de structure décisionnelle claire. Le stress apparaît comme un autre facteur de risque : il peut faire partie intégrante de la profession exercée (contact avec des patients difficiles et leur famille, profession impliquant de travailler de nuit,...). Il a également été décrit comme consécutif à un mode particulier de gestion (« management par le stress ») afin d'accroître la rentabilité du personnel ou encore faisant suite à un manque de reconnaissance. La dimension de genre a également été appréhendée comme constituant un risque dans le cadre de conflits interpersonnels : ainsi, dans un environnement de travail essentiellement féminin, la gestion des conflits y serait différente. Une concurrence accrue est décrite comme génératrice de conflits interpersonnels. Elle implique une nécessaire augmentation de la productivité, ainsi qu'un investissement plus important dans l' « esthétique » afin d'attirer la clientèle.

Les contraintes émotionnelles générées par l'exercice de certaines professions impliquant la confrontation à la souffrance ont été présentées comme générant des tensions au sein des équipes de travail.

Pour ce qui est des changements organisationnels, un changement de direction de même que le licenciement ont eu des effets en terme d'ambiance de travail, de même que l'arrivée de nouveaux collègues de travail. Pour terminer pour ce qui est des facteurs de risque organisationnels décrits sous un mode mineur, l'introduction d'une culture de rentabilité et la tendance à la commercialisation des soins de santé ont également un impact important sur les tensions interpersonnelles.

4.2. Explicitation des cas de violence

a) Explicitation des cas

- **Harcèlement sexuel**

Il se dégage des entretiens réalisés qu'aucune des personnes interrogées au sein des organisations regroupées ci-dessous n'a fait état de cas de harcèlement sexuel.

- **Harcèlement moral**

Pour ce qui est du harcèlement moral, seules deux organisations ont fait état de cas de harcèlement moral interne.

Le facteur organisationnel incriminé dans le premier cas est un manque de définitions de fonction engendrant un conflit ayant dégénéré entre collègues. Le répondant nous a précisé que ce cas avait eu lieu avant la sortie de la loi, et qu'il avait été résolu par un déplacement de la personne présumée auteur. Désormais, la procédure en interne est privilégiée de même que la résolution des problèmes, comme prescrit au niveau légal.

« C'est quelque chose qui existe, mais nous trouvons qu'il faut toujours essayer de résoudre les problèmes et qu'il faut éviter que les gens aillent déposer une plainte. Jusque maintenant, personne n'a déposé plainte, on a toujours su résoudre les problèmes. Mais il ne faut pas cacher cela, ça peut arriver ici comme partout, cela fait partie de la société. Je trouve que cette loi est un très bon instrument. Nous avons immédiatement formé quelqu'un qui a suivi des cours et nous essayons de pouvoir encore former quelqu'un de néerlandophone. »

Le deuxième cas de harcèlement moral qui nous a été présenté a également eu lieu entre collègues. Le facteur organisationnel incriminé est, lui aussi, lié à la gestion des ressources humaines et à la définition de fonction, puisqu'il s'agit d'un conflit ayant dégénéré suite à la superposition de professionnels gravitant autour d'un patient et qui n'ont pas nécessairement les mêmes avis thérapeutiques.

« Je pense qu'on se trouve, dans le cadre de cette loi, dans les problèmes de définitions de territoire appartenant à des catégories professionnelles déterminées. Je prends un exemple : un psychologue a une certaine approche avec un enfant. Il accepte très difficilement d'un médecin qu'il vienne interférer dans son travail de psychologue. Donc le psychologue va dire au médecin qu'il n'a pas à interférer avec ce qu'il croit être sa

connaissance du métier de psychologue. Forcément quand le médecin est un pédopsychiatre, ça devient dur. Donc ce sont des limites de territoire de profession qui doivent cohabiter mais où le respect de l'un et de l'autre doit être la règle. Certains ont estimé que c'est excessif comme interférence. Ça amenuisait leur propre estime d'eux-mêmes et ça créait des relations conflictuelles avec la personne. Les gens ne sont pas de bois, ils réagissent toujours par rapport aux antécédents. Et quand on commence à se méfier de quelqu'un dans une entreprise, les relations s'altèrent et les gens ont des préjugés à l'égard des autres établis sur base de faits antérieurs. »

- **Violences physiques et verbales**

Différentes organisations appartenant à ce pôle font état de violences physiques en interne et en externe. Dans les deux cas, c'est le système client qui est incriminé, qu'il s'agisse des clients en interne (patients) ou des clients externes. Nous n'avons eu écho d'aucun cas de violence physique entre collègues ou encore entre supérieurs et subordonnées.

- Internes :

Pour ce qui est des violences physiques internes, un répondant fait état de problèmes de « maltraitance » (morale et parfois même physique), que celle-ci émane du personnel à l'égard de patients ou de patients à l'égard du personnel.

« Ici, on a le gros problème de la maltraitance, maltraitance qui prend diverses formes. Ça peut être simplement quelqu'un qui sonne pour un verre d'eau et l'intervenant est excédé et refuse le verre d'eau. Ça arrive à tout le monde à un moment donné, mais il faut vraiment toujours insister pour que ça ne se produise pas. Comment est-ce que l'on peut faire : par une communication d'équipe, tout le monde peut tout dire, tout ce qui va et tout ce qui ne va pas. On peut dire : « j'en ai marre d'une telle parce qu'elle me sonne pour telle ou telle chose ». On met ça à plat et on remotive la personne. Mais c'est sûr que ce genre de maltraitance arrive parce que la maltraitance adverse est là aussi : il y a des résidants qui excèdent, et qui le font exprès, ils vont sonner dix fois alors qu'ils savent très bien qu'ils pourraient se débrouiller sans sonner. »

Pour d'autres organisations, c'est la spécificité même de leur travail que d'être confrontées à de la violence physique et verbale, car elles accueillent des individus souffrant de troubles psychiatriques, mentaux et/ou sociaux. Toutes ces organisations se qualifient elles-mêmes comme étant à risque par rapport aux violences au travail.

Certaines professions au sein de ces organisations courent un danger plus grand d'être victime de violence, de par leur rôle d'accompagnement de personnes en difficultés.

« Pour ce qui est de la violence d'enfant à l'égard d'éducateur, on ne peut pas vraiment en parler puisque c'est une caractéristique de la maison d'accueillir des enfants violents. Donc la partie violence entre enfant et éducateur fait partie de notre thérapeutique et donc elle ne peut pas être traitée dans un cadre légal. »

« Il est certain que notre spécificité même du travail, à savoir avec des enfants caractériels, en difficultés familiales et sociales, font que quelque part entre l'enfant et l'adulte au niveau éducatif, il y a des conflits. Ces enfants sont pleins d'angoisse, d'agressivité qui est latente, elle ne se retourne pas toujours contre la famille mais elle se retourne contre l'institution. C'est vrai que le personnel éducateur de part sa fonction est celui qui est en première ligne et est souvent confronté à de la violence verbale, et de plus en plus physique. »

« Les éducateurs font un travail très dur car les jeunes sont en souffrance. Les jeunes vont tester les éducateurs pour être sûr que le lien avec l'adulte est fiable. Ce test peut parfois aller jusqu'à la violence physique. »

« C'est plus les éducateurs mais le personnel d'entretien par exemple peut être soumis à de la violence aussi. Je me souviens avoir été l'objet de plusieurs agressions physiques de la part de jeunes qui m'empoignent, qui me tirent en dehors de mon bureau ou qui me tirent dans mon bureau, qui ferment la porte,... ».

« Si on prend les violences au sens large, oui il y en a. Il y a des tensions dans l'atelier entre les travailleurs, d'autant plus qu'ils sont handicapés et donc il y a parfois des mécanismes de retenue qu'ils n'ont pas. Parfois, ils sont un peu plus spontanés et ça se traduit parfois par une violence verbale. Maintenant, étant handicapés, ils sont peut-être moins directement enclins à faire une escalade, ça se résout relativement rapidement. Il suffit de mettre le haut-là et en général, ça ne dégénère pas. (...) Ca reste essentiellement verbal mais ça peut aller assez loin dans le verbal avec des cris,... ».

Pour ce qui est de la violence verbale en tant que telle, une organisation a fait état de propos racistes en son sein, propos qui bien évidemment sont générateurs de conflits interpersonnels. Une autre organisation a également relaté l'existence de conflits interpersonnels pour cause de nationalités différentes.

« La plupart de notre personnel est raciste. Il y a des choses parfois qui heurtent, au moment du ramadan par exemple, ça c'est classique. Ils ont parfois très difficile à s'entendre avec des gens de nationalité étrangère. J'ai bien fait comprendre que chacun a droit à ses idées, à sa philosophie. A l'occasion de la fête du personnel, j'ai changé un aspect des menus. Alors les autres me disent, « oui mais moi... », je leur ai dit que c'était différent. J'essaie de leur expliquer comme ça. Autre chose, certains aiment bien retourner au pays pour voir leur famille, ils veulent toujours plus de congés que les 20 jours auxquels ils ont droit. Alors les autres disent qu'ils ont des congés en plus. Ils ont des congés en plus, oui, mais ils ne sont pas payés. Donc je leur dis que s'ils veulent des congés sans solde pour moi il n'y a pas de problème, s'ils trouvent qu'ils gagnent assez comme ça»

« Le public est majoritairement jeune, de 18 à 25 ans, et donc vous avez des gens qui ont tendance à s'énerver, qui sont parfois drogués ou un peu excités. On en tient compte parce que ça fait parfois partie d'un contexte d'hébergement dans un cadre de vacances, de voyages. Mais on refuse tout ce qui est atteinte au personnel ou à l'esprit de la maison surtout que la moitié de nos travailleurs sont africains. Je ne supporte pas l'injure « sale black ». Les cas de violence avec les touristes sont très rares. Je dirais que parfois vous avez des groupes avec des comportements très excités qui font un peu partie de la dynamique du voyage. Un groupe de jeunes, ce sont souvent des groupes scolaires, se permet des comportements qu'il n'aurait jamais dans son établissement scolaire, comme démonter un extincteur, sortir une lance d'incendie, casser un évier ou une fenêtre. Ils (le personnel) sont toujours plusieurs, en soirée il y a généralement 3 personnes, qui peuvent donc canaliser et gérer un cas».

- Externes :

D'autres organisations sont victimes de violences physique et verbale émanant de personnes extérieures à l'organisation. Le fait d'être ouvertes à l'extérieur augmente le risque de rencontrer des problèmes d'effraction, de vols ou encore de vandalisme.

« On a été confronté dans certaines auberges à des problèmes, et principalement à l'auberge de jeunesse de X, qui est quand même située dans un quartier difficile. On a été confronté à des agressions des usagers entre la station de métro et l'auberge, parfois même du vandalisme de jeunes de l'extérieur dans l'auberge. Les rumeurs grossissent etc. Et donc on a voulu objectiver les problèmes et depuis à peu près 3 ans maintenant, nous avons établi une procédure en interne, c'est un formulaire assez simple, c'est une page recto verso, pour identifier les problèmes, à la fois de vols, d'agressions, d'accidents ou d'incidents dans l'auberge ou les environs de l'auberge pour le personnel ou les usagers ».

Cette confrontation à la violence physique ou, tout au moins aux phénomènes d'effraction et de vandalisme, a des conséquences en terme de gestion. Pour des raisons évidentes de sécurité, il faut que ce soit des hommes qui travaillent en soirée afin de pouvoir faire face en cas de problèmes.

« Les gens qui travaillent le soir sont toujours des hommes pour une question de sécurité. Et habituellement ce ne sont pas de petits hommes de 1m60 et 50kg. Ce sont plutôt de grands gabarits. C'est en partie le hasard mais c'est quelque chose dont je suis fort contente parce qu'ils ont parfois à gérer des situations incontestablement difficiles ».

« Une des difficultés qu'on a ici, c'est que cette auberge est anormalement ouverte pour une auberge de grande ville. Dire que cette auberge-ci est en plein centre de la ville, avec la porte ouverte, avec l'accès aux chambres, avec cette réception en plein milieu du bazar, je crois qu'on a de la chance. Le personnel qui travaille à la réception est, de par son expérience, attentif dans la mesure du possible à tout qui rentre. Et il arrive presque une fois par mois qu'on voit rentrer quelqu'un et qu'on soit obligé de lui courir après : soit c'est quelqu'un qui va se piquer dans les toilettes ou bien ce sont des gens qui profitent d'un mouvement quand il y a beaucoup de gens qui rentrent et là on ne sait pas les repérer, et là ils montent dans les étages ».

« Au niveau de la venue de l'extérieur, on court peut-être plus de risque qu'un petit bureau ouvert de 9h à 16h, à cause de la nuit, à cause de cette faune qui est là tout autour. »

Certains répondants nous ont dit avoir à faire à une clientèle qu'ils qualifient de défavorisée. En ce sens, elle rencontre des difficultés sociales qui peuvent être extrêmement difficiles à gérer et peut avoir des réactions imprévisibles, que ce soit en terme de violence verbale, voir même physique.

« Les conflits sont verbaux entre délégués et locataires. On s'adresse à une population défavorisée, ils sont un peu oisifs. Ils ne travaillent pas donc ils sont toute la journée dans leur appartement, alors parfois ils se plaignent du bruit ou d'autre chose et parfois ça crée des conflits. »

« Il nous arrive assez souvent d'avoir de gros problèmes avec notre clientèle. On a une clientèle difficile, manque de moyens, déstructurée puisque plus de contact avec les autres etc et qui a le sentiment d'être laissée pour compte dans la société. Dès que ces gens-là ont un interlocuteur, ça ne se passe pas toujours bien. A ce niveau-là, on accompagne également notre personnel, on a fait des formations, notamment en assertivité (...) Ca ne va pas jusque du harcèlement mais c'est quand même très lourd à porter. Notre bonhomme démarre à 8h du matin, il se fait botter le derrière parce que la veille en remettant ses feuilles de route, il a pris ¾ d'heure pour remettre une tête de robinet, alors qu'on a

le sentiment qu'en ½ heure, c'était largement fait et puis il part chez un locataire et il va sonner à 9h30. Le locataire se réveille, pourtant il va travailler chez le locataire, pour le locataire, et le locataire lui dit : « Tu es beaucoup trop tôt, moi je ne suis pas encore réveillé, et tu n'as pas téléphoné alors tu reviendras demain. » Mon ouvrier avec tout ça, il a une tête jusque-là, alors il faut répéter très souvent qu'il faut faire attention, qu'ils sont là pour faire un job dans un canevas qui est celui-là, avec une clientèle qui est celle-là, et que moi je n'ai pas d'autre clientèle dans mon tiroir. Si ça leur plait pas de travailler comme ça, on peut bien les accompagner pour qu'ils vivent ça mieux mais on ne pourra pas changer le problème. Donc, on travaille à ce niveau avec de la transparence».

« Il est arrivé à plusieurs reprises qu'on ait des pressions telles que ça a, de temps en temps, dégénéré. C'est ainsi que l'année passée, au moment de la réception de fin d'année, on a eu une bagarre avec une bande de jeunes (...) Le groupe a été agressé par les gens qui étaient dans la salle. La conclusion de ça, c'est qu'on a eu un homme avec une pommette explosée et qui se balade maintenant avec du titane dans la pommette. Ca a donné naissance à des tensions importantes au sein de la société. On a travaillé avec une société spécialisée dans la gestion des troubles psychologiques suite à des traumatismes profonds. On a eu des réunions avec des petits groupes pour pouvoir débriefer tout ça, que les gens puissent s'exprimer par rapport à cet événement et qu'ils puissent aussi réfléchir sur l'attitude à avoir pour éviter ça à l'avenir étant entendu que dans la dynamique, on n'a pas le sentiment d'être responsable de l'événement mais qu'on doit le gérer, et que responsable ou pas quand un type se fait abîmer le portrait, il faut faire le nécessaire pour que cet événement n'arrive même pas».

« C'est majoritairement au niveau des candidats locataires qu'on a une certaine agressivité à l'accueil parce que pour la personne qui est à la rue, quand on doit lui annoncer qu'elle a 5 ans d'attente, que son dossier est en ordre mais que c'est entre 5 et 7 ans alors qu'ils s'imaginaient qu'ils allaient avoir l'appartement tout de suite, c'est clair que c'est pas drôle pour la personne qui est à l'accueil».

d) Gestion de la violence

Au sein de notre échantillon, 18 organisations sur 26 ont un effectif inférieur à 50 employé(e)s. Parmi celles-ci, trois d'entre elles disent devoir faire appel à des travailleurs plus âgés en cas de problèmes de cet ordre. Les représentants de sept autres organisations nous ont dit ne pas savoir quelle était la procédure en cas de violence au travail. Les huit dernières organisations ayant un effectif inférieur à 50 travailleurs(euses) disposent en leur sein de personnes de confiance en interne et d'un conseiller en prévention externe appartenant à un service de médecine du travail.

Pour les organisations dont la taille est supérieure ou égale à 50 travailleurs(euses), 6 d'entre elles répondent à la structure prévue par la loi en termes de personnes de confiance et de conseiller en prévention. Les personnes interrogées au sein des deux organisations restantes nous ont dit ne pas savoir quelle était la procédure en cas de violence sur le lieu de travail.

e) Facteurs de prévention de la violence

La petite taille de l'organisation a été évoquée, à plusieurs reprises, comme étant un important facteur de prévention des violences au travail. Celle-ci permettrait une gestion du personnel qui soit plus humaine : en ce sens, la direction connaîtrait mieux son personnel dans une petite structure par rapport à une plus grande, et aurait plus tendance à tenir compte de la situation privée de ses employés lors de la prise de décision.

« Sans doute que la gestion du personnel quand on a à faire à plus de 100 travailleurs, c'est dépersonnalisé. Quand on a moins de travailleurs, on les connaît bien, on connaît leur situation de famille,...Donc on les connaît très bien, on peut parler avec eux, alors que si vous avez 100 personnes devant vous...Nous on va peut-être pas mettre quelqu'un à la porte parce que cette personne s'appelle X, elle a des enfants, elle vit une telle situation donc on va attendre, on va essayer d'arranger les choses ».

La petite taille de l'organisation irait de pair avec une bonne circulation de l'information et une meilleure connaissance de tout ce qui se passe au sein de la structure, y compris les conflits interpersonnels.

« L'avantage d'une petite structure, c'est que tout le monde se connaît, tout le monde se côtoie, donc il n'y a jamais personne qui reste seul dans son coin et puis pour finir on ne sait pas ce qui se passe, et c'est seulement x jours après qu'on se rend compte qu'il y a un problème. Ici inévitablement s'il y a des heurts ou s'il y a un problème, tout le monde est au courant ».

« L'avantage d'une petite structure, c'est qu'on se connaît tous. Dans une grande structure si, par exemple, il y a des violences entre personnel et patients, s'il n'y a pas un roulement dans le personnel soignant, on n'est pas forcément au courant des violences immédiatement. Mais si ça travaille en équipe, une personne fait les tâches de jour pendant la journée complète et puis c'est quelqu'un d'autre qui le fait. Si ce quelqu'un d'autre constate qu'il y a des bleus, des plaintes ou craintes des pensionnaires, ça arrive vite ici. Par contre, je pense que dans les grandes structures, ça n'arrivera pas immédiatement à qui peut régler le problème, alors là c'est plus dangereux ».

« La proximité permet de résoudre beaucoup de problèmes. Quand on est près de ses travailleurs, qu'on leur demande comment ça a été le week-end, comment vont les enfants, ... c'est très important ».

« On est confronté à très peu de violence parce que c'est une entreprise plutôt familiale. Tout le monde connaît tout le monde, ce sont de petites équipes où ils s'entendent relativement bien ».

Le management participatif est également mis en avant comme un important facteur de prévention des violences au travail. Le dialogue, la participation et la prise en compte de l'avis du personnel dans la prise de décision apparaissent comme primordiaux.

« Je suis convaincu que le dialogue, le fait de travailler sur le côté participatif des gens est une arme de prévention contre les violences. Maintenant évidemment du côté de la direction, il faut accepter les règles du jeu. Ça veut dire que si les gens disent qu'ils ne sont pas d'accord, il ne faut pas forcer le machin, il va falloir accepter de renégocier, de travailler ce qu'on était en train de discuter à ce moment-là. Parce que c'est un peu le problème, souvent une direction prône l'ouverture, en demandant ce que les gens en pensent et puis elle continue à faire ce qu'elle avait en tête de toute façon».

« Un élément qui est important et qui diminue le risque de violence, c'est de permettre réellement aux travailleurs de s'exprimer sur ce qu'ils font et d'instaurer ce dialogue permanent où chacun a réellement la liberté de parler, de contester quelque chose. Je prends toujours l'avis de l'ensemble des personnes qui sont ici avant de prendre une décision».

Un dernier facteur présenté comme préventif par rapport aux violences au travail, et plus particulièrement par rapport au harcèlement moral, a trait à la structure du travail. Il s'agit de la hiérarchisation : ainsi, l'absence de hiérarchie stricte et marquée au sein de l'équipe implique, pour une organisation, l'absence de moyens de pression entre collègues. Notons cependant qu'une hiérarchie trop horizontale peut engendrer une absence de structure décisionnelle (voir plus loin dans les facteurs de risque des violences au travail), susceptible de générer des tensions chez les employé(e)s (mais nous parlons dans ce cas d'une hiérarchie au sein de l'organisation et non au sein de l'équipe).

« De l'intérieur même de l'équipe, je pense que la hiérarchie n'est pas suffisamment marquée pour qu'il y ait un vrai harcèlement qui puisse se mettre en place. Je pense que si il y a un truc qui se passe entre puéricultrices, il n'y a pas de levier de pression suffisant pour qu'il y ait un vrai harcèlement. Celle qui ne se sent pas respectée va toute de suite pouvoir ruer dans les brancards. Je ne pense pas qu'il y ait de pression

importante possible. Ce qu'il y a de temps en temps, c'est une petite nouvelle qui arrive et il y a certaines personnes qui sont plus accueillantes que d'autres. Il y a certaines personnes qui mettent la nouvelle à l'aise alors que d'autres vont peut-être avoir plus de mal parce que ça tient à leur personnalité».

4.3. Facteurs de risque organisationnels décrits sous un « mode majeur »

- **Gestion des hommes**

Insuffisance des moyens financiers

Les difficultés financières ont été présentées, sous un mode « majeur », comme un important facteur de risque des violences au travail. Les organisations appartenant à ce groupe « associatif » sont donc majoritairement soumises à des budgets insuffisants. Beaucoup d'entre elles ont peu de fonds propres et sont obligées de faire appel à des « bailleurs » ou « sponsors ». Bien souvent, elles organisent des activités le week-end afin de récolter de l'argent, ce qui implique donc des heures supplémentaires pour le personnel.

« Sur le plan financier, ce qui est la base de la survie de l'association, nous avons peu de fonds propres, comme beaucoup de petites ONG, ce qui provoque énormément de stress. En particulier chez nous, car nous sommes une petite structure et nous avons finalement peu de fonds propres. Ca génère du stress car pour atteindre nos objectifs de survie financière, on est quelque fois obligé de nous adapter et même de passer beaucoup de temps à gérer nos bailleurs, c'est-à-dire nos sponsors. C'est essentiellement des fonds institutionnels et différentes coopérations. Le département communication a en charge de récolter des fonds auprès du marché belge et privé, qui vont compléter ces financements institutionnels et le financement du fonctionnement du siège. Et puis, on est sous staffé, comme la majorité des associations. (...) En tout cas, chaque fois qu'une personne arrive, elle se retrouve tout de suite submergée de travail ».

« Une institution, une asbl petite ou grande, on s'aperçoit d'une année à l'autre en fonction des subsides que l'on reçoit, de la qualité qu'on peut donner et au personnel et aux enfants. Il manque d'une année à l'autre entre 5 et 7% pour boucler un budget. On fait appel toujours à un sponsoring, on organise des fêtes,... Il y a toujours des appels à la donation sinon quoi on ne peut pas donner ni aux enfants, ni au personnel en terme d'environnement. On attache beaucoup d'importance à un cadre de vie agréable».

« On vit dans un secteur qui financièrement n'est pas très reluisant et pour obtenir des moyens de travail, il faut souvent joindre les deux bouts, faire des « moules-frites » le week-end de temps à autre pour gagner un peu de sous et ça c'était un deal que j'avais aussi avec le personnel qui était de dire « ne passez pas votre temps et votre énergie à ça, c'est mon job » et donc je vais auprès d'organisme de sponsoring et je récolte des fonds. Charge à vous de développer des projets, des partenariats permettant de valoriser l'apport financier obtenu ».

Cette dépendance financière afin de « survivre » implique donc pour les organisations de se ranger aux objectifs des « sponsors » ou « bailleurs » et, de ce fait, de se soumettre à des valeurs qui ne sont pas nécessairement les leurs, ou tout au moins de devoir reléguer à un rang secondaire des valeurs qui leur sont importantes. De plus, cela génère du travail supplémentaire pour les personnes qui doivent gérer les contacts avec ces bailleurs.

« Quand on fait une demande de financement, on doit cadrer par rapport aux objectifs des bailleurs, et donc par conséquent il y a une influence directe. Même si nous tentons de garder une indépendance par rapport à l'action, on le fait toujours dans le cadre défini par le financement. D'autres ONG qui sont beaucoup plus indépendantes sur le plan financier, telles que MSF, ces ONG peuvent se permettre d'avoir une action qui est propre à leur idéologie et j'imagine que ça doit être beaucoup plus serein dans la gestion. Ca ce sont les contraintes directes liées aux contraintes de financement et à notre problème de survie financière. Maintenant, indirectement, si vous regardez les bureaux, il y a des piles de factures partout, il y a du travail indirect pour la gestion de ces programmes lié à des contrôles de gestion que les bailleurs mettent eux-mêmes en place, contrôle de gestion sur le plan financier mais aussi l'atteinte des objectifs. Ca a un impact dans le sens où nous avons des personnes qui travaillent des semaines entières pour gérer ces contacts avec les bailleurs tant sur la défense du programme que la remise des rapports. Ca a aussi un impact direct sur les missions dans le sens où nous mettons en place des outils spécifiques et des personnes qui doivent sur base de ces outils réaliser certains travaux liés aux contraintes des bailleurs».

Bien souvent, la quasi-totalité du budget passe dans la rémunération du personnel, portant ainsi préjudice à la survie de l'organisation par manque d'investissement dans d'autres domaines (comme le matériel par exemple) afin de faire face à la concurrence. De plus, ces difficultés financières empêchent tout engagement, ce qui implique une certaine pénibilité du travail (en terme de surcharge de travail) pour le personnel en sous-effectif, voire même génèrent des licenciements.

« On est dans un système où tout le monde est traité de la même façon quelle que soit la pénibilité du travail. Les infirmières ont obtenu beaucoup d'avantages, et tant mieux si c'est possible mais vous avez une enveloppe budgétaire. 80% du budget va au personnel, ce qui est trop, ce n'est pas rentable. Comme ça tourne 24h sur 24, le risque de maladie est beaucoup plus élevé. Donc vous avez 3 fois plus de risque de malades et vous avez 3 fois plus de risque que les gens vous disent que le travail est pénible».

« Il est évident que quand la charge de travail augmente, le personnel donne son point de vue et on l'écoute. Mais nous avons aussi des impératifs budgétaires à respecter et des remboursements de banque à faire. Mais généralement, les salariés en sont assez conscients ».

« On a du mettre des gens au chômage. Suite à des problèmes financiers, on a du licencier 7 personnes ».

« Nous n'avons pas assez de moyens. Le ministère et l'INAMI nous imposent d'avoir un nombre de personnel par rapport au nombre de résidents que nous avons et par rapport à leur état de santé. En plus, le ministère nous demande d'avoir du personnel pour assurer la continuité des soins. Et si on fait le rapprochement entre le personnel compris avec la continuité des soins et les subsides que nous recevons de l'INAMI, il y a un manque à gagner. »

« Là je suis en train d'engager un psy. On a eu un psychologue pendant longtemps, et puis cette personne est partie. Puis j'ai engagé quelqu'un qui n'a pas pu rester parce que nous n'avions pas l'argent pour la payer. Mais maintenant j'ai de nouveau l'argent donc je vais pouvoir réengager quelqu'un».

« Mon objectif c'est d'atteindre un équilibre financier dans la société. En fait, on a de grosses difficultés à atteindre un équilibre financier. Les revenus des locataires entrent en ligne de compte dans le calcul des loyers et on a une majorité de locataires à bas revenus, on a les loyers les plus bas de Wallonie actuellement ».

« C'est sûr que l'atelier ne se porte pas financièrement très bien et donc il faut mettre l'accent sur la productivité».

« Il y a une nécessité d'avoir plus d'argent pour améliorer les locaux, avoir des machines plus performantes mais qui ne remplacent pas les travailleurs, pour offrir de meilleurs salaires avec des avantages extralégaux».

4.4. Facteurs de risque organisationnels décrits sous un « mode mineur »

- **Gestion des hommes**

Absence de clarté des rôles et des responsabilités

Différentes organisations de ce « groupe associatif » ont fait état de tensions entre collègues suite à une juxtaposition de fonctions et d'intérêts divergents.

« Il y a des tensions gérables parmi les membres du personnel. Ce n'est pas encore de la violence morale, mais il y a des tensions plus classiques. Dans un cpas, l'assistant social voit l'aspect social et le service comptabilité y voit des chiffres. Là c'est parfois incompatible et il y a parfois des frictions».

Ce type de discours se dégage également de celui des travailleurs(euses) en soin de santé. En effet, celui-ci se caractérise par une juxtaposition de fonctions gravitant autour du patient et de ce fait, les avis et intérêts des professionnels peuvent diverger. De la sorte, des conflits susceptibles de dégénérer peuvent naître au sein des équipes.

« Tout le monde essaye de travailler dans le sens du bien-être du patient et il y a de la concurrence à ce niveau-là. On se rend compte que les priorités que l'un va mettre pour le bien-être d'un patient ne sont pas les mêmes».

« Je pense qu'on se trouve dans les problèmes de définitions de territoire appartenant à des catégories professionnelles déterminées. Je prends un exemple : un psychologue a une certaine approche avec un enfant. Il accepte très difficilement d'un médecin qu'il vienne interférer dans son travail de psychologue. Donc le psychologue va dire au médecin qu'il n'a pas à interférer avec ce qu'il croit être sa connaissance du métier de psychologue. Forcément quand le médecin est un pédopsychiatre, ça devient dur. Donc ce sont des limites de territoire de profession qui doivent cohabiter mais où le respect de l'un et de l'autre doit être la règle. Certains ont estimé que c'est excessif comme interférence. Ça amenuisait leur propre estime d'eux-mêmes et ça créait des relations conflictuelles avec la personne. Les gens ne sont pas de bois, ils réagissent toujours par rapport aux antécédents. Et quand on commence à se méfier de quelqu'un dans une entreprise, les relations s'altèrent et les gens ont des préjugés à l'égard des autres établis sur base de faits antérieurs».

« Je pense que les problèmes de conflits qui apparaissent sont liés au pouvoir dont chaque thérapeute se sent investi. Ce qui devrait être des intégrations de professionnels spécialisés peut présenter un risque de dérive vers du harcèlement. Plus les gens sont spécialisés, plus ils sont attachés à leur tâche, moins ils accepteront les interférences et les interventions. Je pense que la section qui est la plus en position de « harcelée », c'est le secteur éducatif, parce que c'est le secteur qui a l'enfant pendant les 24h, et c'est lui qui subit les interférences des professionnels comme les psychologues, les pédagogues, les médecins, les psychomotriciens, les logopèdes, les thérapeutes familiaux etc., et ils pourraient se sentir à un moment dévalorisés ».

« Il y a des conflits entre aides-soignantes et infirmières. En fait, auparavant il y avait beaucoup plus d'aides-soignantes que d'infirmières, et elles pouvaient donc faire plus de choses. Mais maintenant, elles (les aides-soignantes) ont l'impression d'avoir moins d'autonomie, que les infirmières ont pris leur place. »

Des tensions peuvent également survenir suite à des conflits d'idéologie, comme c'est le cas dans le discours ci-dessous relatant des visions différentes entre le conseil d'administration et les employé(e)s. Il en résulte du stress et un impact négatif au niveau des relations interpersonnelles, de même qu'une démotivation des salarié(e)s.

« Le conseil d'administration a des objectifs totalement différents des salariés ce qui engendre une incompréhension, des frustrations, des découragements. Ça n'engendre principalement que des choses négatives et donc du stress aussi mais c'est plutôt de l'ordre du découragement. (...) Ce stress a des implications sur les relations. (...) En ce qui concerne le travail d'équipe, ça génère de multiples tensions de par l'antagonisme entre le conseil d'administration et le siège. (...) Il n'y a pas de vision commune. Normalement, elle devrait être insufflée par le conseil d'administration mais vu que lui-même n'en n'a pas vraiment... ».

« Il n'y a pas de violence ici, en tout cas pas de violence verbale physique, morale ou sexuelle. Maintenant, si l'on parle de violence symbolique, là oui il peut y avoir une certaine condescendance liée au fait que les propriétaires de l'association sont tous issus d'une classe sociale supérieure à celle de ceux qui y travaillent et ont tous eu une vie professionnelle active. (...) On peut considérer qu'il y a une certaine condescendance associée à une certaine violence, et ça peut casser les pieds de certaines personnes qui ne supportent pas ce genre de choses. Sur le plan idéologique, il y a une fracture, tant sur l'action menée que sur le fonctionnement. Je dois dire qu'en réaction on pratique aussi la condescendance par rapport à la connaissance du métier. Mais ça c'est le secteur humanitaire, ils sont assez imbus de leur manière de fonctionner. Ils sont les seuls autorisés à critiquer. La violence est à ce niveau-là. ».

Manque de participation du personnel

Une des organisations appartenant à ce groupe a mis en avant l'impact des différences de position au sein de la structure : ainsi, les possibilités de participation du personnel sont moindres selon la position hiérarchique occupée.

« Je pense que quand on est petit dans l'organisation, on a peut-être moins de chance de se faire entendre. Je pense par exemple au personnel de la cuisine ou du nettoyage pour lequel ce n'est pas toujours évident. »

Dotation en personnel insuffisante

Le manque de personnel engendre une surcharge de travail, comme le décrit ci-dessous un répondant d'une organisation participante. De plus, les locaux, décrits comme trop petits, ne permettent pas d'accueillir du personnel supplémentaire.

« On est 8 pour 1000 logements, donc on est en recherche de personnel mais on doit d'abord déménager parce que les locaux sont trop petits et totalement inadaptés ce qui peut engendrer une certaine agressivité. Concrètement, ça veut dire qu'on fait tous les boulots de deux personnes.(...) La tutelle nous impose à juste titre d'engager du personnel pour mieux servir les locataires. Très sincèrement on est à bout. »

Défaillance dans la communication interne et externe

La circulation de rumeurs et de fausses informations a été décrite comme un facteur de risque ayant un effet tout à fait négatif sur l'ambiance de travail.

« C'est probablement une des choses dont les gens se plaignent tout le temps. Il y a beaucoup de radios couloirs chez nous. Il y a toujours des gens qui jouent là-dessus, et il y a pas mal de canaux de communication informelle».

La circulation de fausses informations peut même aller jusqu'à générer de la violence chez les clients, comme c'est le cas dans le discours ci-dessous.

« Il y a un gros problème de diffusion d'informations au niveau régional. On a été victime de toutes les affiches qui ont été mises dans le métro l'année passée avec « le logement social pour tous », « tout le monde a droit au logement » etc... A très juste titre, la personne arrive ici et demande son appartement pour dans une semaine et nous on est coincé dans le cadre légal. Pour vous dire, j'ai 1000 logements et 6000 demandes en attente. »

- **Structure du travail**

Absence de hiérarchie

Une organisation a présenté l'absence de hiérarchie, et donc l'absence de structure décisionnelle claire, comme un facteur de risque ayant un impact important sur l'ambiance de travail et les tensions entre travailleurs(euses). En effet, cette hiérarchie dite « horizontale » génère un flou dans les rôles et fonctions incombant aux employé(e)s. Cette absence de structure décisionnelle s'est accompagnée d'un certain immobilisme de l'organisation.

« L'ambiance est à la fois très bonne dans le sens où il y a une autonomie qui génère une responsabilisation, et mauvaise dans le sens où il y a une absence de structure décisionnelle qui crée des tensions et un mauvais engagement : il y a des tâches qui ne sont pas définies et qui n'incombent à personne, ou qui doivent incomber à d'autres et ça crée des tensions. D'où l'absence de synergies un peu partout. La hiérarchie est tellement horizontale, en fait il n'y a pas vraiment de hiérarchie, ce qui engendre des flottements entre ce qui devrait concerner deux postes mais qui devrait être assumé par l'un ou l'autre ou les deux en collaboration mais pour le moment ce n'est pas toujours très bien déterminé ».

« L'association sort d'une crise. En effet, la volonté du président est de mettre en place ce comité stratégique afin d'accroître les synergies entre les différents départements, de mettre en place une structure de décision plus formelle qu'elle ne l'était auparavant. On a vécu une situation d'immobilisme relative justement à la difficulté de prendre des décisions ».

- **Environnement interne**

Stress

Plusieurs organisations appartenant à ce groupe ont présenté le stress comme étant un facteur important de risque de violences organisationnelles.

Certaines d'entre elles ont évoqué le stress comme étant dû à une spécificité de leur métier.

« C'est clair qu'il y a des situations de stress énormes qui peuvent se produire sur le terrain et qui sont soutenues et vécues par le siège. C'est clair que dans certaines prises de position, ça peut devenir assez violent. Les personnes au siège sont recrutées par le conseil d'administration et c'est serein, on n'en est jamais arrivé aux mains ni même à dire des choses blessantes ou violentes. Ceci dit, il suffirait de mettre l'un ou l'autre bonhomme qui soit plus acerbe et peut-être que les relations peuvent se transformer. Peut-être qu'en effet, le cadre est plus propice à des montées de stress, à des prises de positions violentes, d'autant plus que souvent, il y a des grands enjeux. L'enjeu est important et on en prend la responsabilité. Tout le monde a la volonté d'assumer ses responsabilités et comme je le disais les enjeux sont immenses. De ce point de vue là, c'est propice à des situations de violence en tout cas verbales. »

Les soins de santé dénoncent un stress important dans la réalisation de leur travail. Celui-ci fait partie intégrante de leur travail, étant donné la confrontation à la souffrance de patients, qui peuvent parfois être très exigeants (voir même « manipulateurs »). Ce stress est donc lié non seulement à la charge émotionnelle mais également à la charge de travail. De plus, ce secteur implique des horaires de nuit, ce qui est également présenté comme un stresser potentiel.

« Ici, on accueille des personnes âgées et là il y a toute la psychologie de la personne âgée. Ce sont des gens qui ont plus tendance à se plaindre, parfois pas à juste titre, ils manipulent. Vous avez les relations avec eux, et avec les familles. Vous pouvez avoir une approche avec le résidant qui n'est pas ce que le résidant va raconter à sa famille (...). Vous avez des gens qui manipulent leur famille (...) et ce genre de situations c'est journallement. Le stress vient des rapports avec les gens. Ça vient d'une personne qui ne veut pas manger, d'une personne qui ne veut pas qu'on fasse sa toilette au moment où l'on se présente, donc une personne qui provoque un stress chez l'intervenant parce qu'il ne peut pas remplir le travail pour lequel il a été envoyé ».

« C'est clair que le métier qu'on fait est très stressant. C'est suite à la charge de travail et aussi à la charge morale. C'est pas évident ».

« Le personnel est très stressé. C'est du aux horaires qui sont parfois lourds et aussi aux difficultés de relations avec les patients ».

Les travailleurs(euses) dans le secteur des soins de santé sont également confronté(e)s à l'agressivité verbale des familles.

« Dans leur travail, il y a beaucoup de stress. Les gens ont besoin de beaucoup de soins donc on veut atteindre une bonne qualité de soins, d'un autre côté c'est notre but aussi de responsabiliser le personnel. Donc ça veut dire qu'ils doivent atteindre certains résultats et tout ça peut créer des tensions. Là où les gens travaillent ensemble, il y a toujours des conflits qui peuvent se produire. Il faut essayer de gérer les conflits. Pour cette raison-là, notre psychologue est en train de donner une formation qui explique ce qui se passe avec les résidants qui entrent ici dans la maison. Parce qu'on constate aussi souvent que les familles ne sont pas gentilles, sont même agressives, et ils doivent aussi essayer de comprendre ça parce que souvent ces gens sont en deuil, et ça crée aussi souvent des tensions sur notre personnel. Il faut essayer de comprendre ces gens, ça ne sert à rien de réclamer, donc on essaye de les former, qu'ils sentent ce que les gens ressentent quand ils rentrent dans une maison de repos et de soins. Comme ça, nous espérons petit à petit d'éviter des tensions pareilles ou en tout cas, leur donner des outils afin qu'ils soient mieux préparés. Ils doivent apprendre comment réagir quand ils reçoivent des réclamations. (...) Nous sommes convaincus qu'informer le personnel, les résidants et les familles, constitue le meilleur outil afin d'éviter les conflits, le stress, le harcèlement ».

« On peut dire que les gens sont stressés de manière permanente que ce soit au niveau des horaires qui sont très flexibles, la lourdeur du travail est énorme et le salaire est petit ».

Un manager nous a indiqué utiliser « le stress » afin d'optimiser la rentabilité de son personnel (on parle dans ce cadre de « management par le stress »)

« J'aime bien mettre le stress sur les gens. J'essaye de mettre un stress positif mais il peut se transformer en stress négatif. J'ai toujours eu comme philosophie qu'il faut une certaine rentabilité. Je suis assez sourd de mon augmentation de personnel en général. Je pense que je mets une certaine pression sur les personnes, je trouve que c'est mon rôle aussi d'exiger et de vérifier que le travail effectué soit d'un certain niveau et d'une certaine qualité et de veiller à ce que les nombres du personnel restent acceptables pour l'organisation et pour une bonne gestion du service ».

Un autre élément décrit comme générateur de stress est le manque de reconnaissance dont se sent victime le personnel ouvrier.

« Il est évident que ce métier est très stressant. Une enquête a été réalisée et a montré que le personnel ouvrier se sent aussi très stressé, parce qu'ils ont l'impression qu'on ne respecte pas leur travail. Les jeunes membres du personnel n'ont pas toujours les mêmes valeurs que les anciens, ils manquent souvent de respect ».

Pour terminer, le contact avec les clients, parfois difficiles, est présenté comme très stressant. Il peut s'agir d'un contact direct avec la clientèle, avec parfois la confrontation à l'agressivité verbale, ou encore de contacts indirects dans le processus de fabrication d'un produit. Dans ce cas précis, nous remarquons la difficulté pour les entreprises qui sont localisées en bout de chaîne et qui souffrent bien souvent du retard d'autres intervenants dans le processus de fabrication.

« Il est apparu que le stress des contacts avec les clients était tel qu'il fallait mettre quelque chose en place pour permettre à notre personnel de mieux vivre ça ».

« Parfois il y a du stress dans l'atelier mais qui est surtout dû aux clients qui pressent. (...) On a un métier qui est un peu stressant, on doit envoyer des lettres pour le compte de clients et évidemment comme nous sommes en fin de chaîne de fabrication, nous accumulons tous les retards des échelons précédents. On travaille beaucoup dans l'urgence avec la pression du client qui téléphone».

Comportement relationnel

Il se dégage des différents entretiens réalisés au sein de ce groupe d'organisations que la gestion des conflits serait différente selon la dimension de genre.

« Il y a beaucoup de personnel féminin. Je pense que c'est gérable tout à fait différemment que dans un milieu essentiellement masculin. Il y a une psychologie féminine qui est tout à fait propre. De ce que je peux entendre des chefs de service, il y a parfois des querelles, on s'entend, on ne s'entend plus, on sort avec l'une après le boulot, on ne sort plus avec l'autre après le boulot,... Parfois il y a des petites rivalités, mais je pense que ça reste tout à fait dans le cadre des relations humaines normales. Mais j'ai comme principe de ne pas me mêler de ce qui se passe en-dehors du travail. Si certaines personnes ont des contacts et que ça a une influence sur le boulot, on peut y être attentif mais dans la mesure du possible, on essaye de ne pas intervenir (...) La jalousie est plus sensible dans le personnel féminin».

« Le personnel est quand même sous tension. Et puis, il y a des difficultés suite au fait qu'il y ait pas mal de personnel féminin. On ne dit pas les choses clairement, il y a de la jalousie. Certaines personnes ont la politique du petit chef et il faut suivre ».

- **Environnement externe**

Influence de la concurrence

Plusieurs des personnes avec qui nous avons eu un entretien nous ont dit devoir faire face à une concurrence accrue, ce qui pour certaines est générateur de conflits interpersonnels.

Cette hausse de la concurrence implique une augmentation de la productivité pour les organisations productrices ou un investissement plus important dans l'« esthétique » afin de rendre le cadre plus attrayant et ainsi attirer la clientèle.

« Le secteur devient de plus en plus concurrentiel parce qu'il y a de plus en plus de maisons de repos. Il y a des bonnes et des mauvaises maisons de repos et des moyennes. Les mauvaises maisons de repos ont tendance à poser des prix beaucoup plus attrayants, ils ont moins de personnel, ils sont juste au niveau de la norme. Il est clair qu'il y a de la concurrence. »

« Pour qu'il y ait moins de conflits, il faudrait augmenter le nombre de moniteurs et qu'il y ait moins de concurrence. Comme il y a une concurrence, on est obligé de s'aligner sur des prix à la baisse et donc pour pouvoir s'en sortir point de vue rentabilité, il faut pousser la productivité. Et ça crée une certaine tension. Les moniteurs doivent gérer plus de travaux très urgents avec à la clef un document qui sera édité et qui va donner le chiffre de rentabilité. Il faudrait plus d'encadrement en général. »

L'influence de la concurrence se fait cruellement au niveau de certaines organisations en se traduisant par un bouleversement de leurs valeurs premières. La notion de rentabilité s'y insère petit à petit et fait que ce type d'organisations doit modifier sa manière de travailler (à savoir engager plus de personnel valide).

« C'est un couteau à double tranchant. Le gouvernement veut qu'on évolue vers des entreprises « normales ». Ca veut dire que dans le temps, on avait droit à 20% de personnel valide, on revient maintenant à 50%. A ce niveau-là, il y a un changement de politique au niveau de ces entreprises. Moi, je ne suis pas cette politique. Je maintiens le fait qu'il y a au moins 80% des membres du personnel qui sont handicapés, c'est eux qui ont le plus de mal à trouver du travail et pour moi, notre mission est la mise au travail de personnes handicapées et rien d'autre. Au niveau financier, ça veut dire que je dois quand même, même si la philosophie est la mise au travail de personnes handicapées, avoir un équilibre financier, autrement je dois fermer mes portes. Ca veut aussi dire qu'au niveau du choix du personnel,

je dois de toute façon avoir une partie du personnel qui soit performante parce qu'on exige ça de nous. On travaille sur une machine qui n'est pas évidente, et il y a aussi énormément de concurrence entre les autres entreprises du même type. Pour l'instant, j'ai un tiers du personnel qui est ce qu'on appelle « les moins performants ».

- **Nature et contenu du travail**

Contraintes émotionnelles

Certaines personnes nous ont parlé de l'influence des contraintes émotionnelles sur l'ambiance de travail. En ce sens, certaines professions impliquent la confrontation à la souffrance d'individus, eux-mêmes soumis à des violences diverses. Cela peut générer des tensions au sein de l'équipe.

« C'est un contexte de travail violent parce qu'on est en contact avec des situations familiales qui concernent des petits enfants où il y a toutes sortes de violences : il y a de la violence physique mais il y a aussi beaucoup de violence psychologique, et des circonstances qui sont violentes sinon les enfants ne seraient pas ici. On est soumis à ça, on est renvoyé soi-même à des choses qui nous appartiennent et pour lesquelles c'est l'occasion de remonter à la surface et d'être mis en scène quand les choses ne peuvent pas s'amener à la conscience, à la parole. Mais ce contexte de violence, par rapport aux situations, par rapport aux familles, on ne peut certainement pas dire que c'est quelque chose qui est absent du fonctionnement de l'équipe. Je pense qu'il y a des moments où il se passe des choses dans l'équipe où on peut dire qu'elles sont quelque part violentes ».

« Il règne une bonne ambiance dans l'équipe mais elle reste soumise à un travail très bousculant pour les adultes et comme dans toutes les équipes, il se passe aussi des choses qui ne devraient pas se passer : des rumeurs ou des trucs un peu mesquin ».

- **Changement organisationnel**

Changement micro

Certaines personnes nous ont relaté un changement organisationnel micro dans le sens d'un changement de direction. Dans un premier cas, ce changement a permis une évolution des conditions de travail du personnel que ce soit en terme de matériel ou en terme d'ouverture du dialogue. Dans le second cas, ce changement organisationnel micro s'est accompagné d'une modification de la culture de l'organisation : la direction y est décrite comme plus stricte, sans possibilité de favoritisme, comme c'était le cas auparavant avec une structure plus familiale. Ces deux changements se sont donc accompagnés d'améliorations pour le personnel.

« A notre niveau, les changements se déclenchent suivant les changements de direction. Au début, c'était un travail très rapide. La politique du travail dépend de ce que la direction veut. Au début, on devait être très rapide, l'organisation était au jour le jour. Maintenant, nous avons plus de matériel, par exemple les lits maintenant sont à roulettes. On a beaucoup plus de facilité qu'avant à ce niveau-là. Aujourd'hui on a plus d'aisance à travailler. On a fait beaucoup de réunions, ce qui nous permet de dire directement ce qui ne va pas. A la fin de la journée, si il y a quelque chose qui ne va pas, directement on en parle. Parce que sinon, ça détruit beaucoup l'ambiance, la personne et ça se ressent beaucoup au niveau du travail. »

« Suite au changement de direction, on est passé d'une culture très familiale avec les avantages que c'est comme dans une maison, on se sentait vraiment à son aise. Tandis que maintenant il y a plus une politique au niveau de la hiérarchie d'organiser les choses et donc c'est plus une politique d'entreprise qu'une politique de gestion de familles, mais avec le revers qui était que c'était un petit peu au cas par cas. Certaines personnes avaient des possibilités énormes notamment pour ce qui est de suivre des formations. Pour certaines personnes, tout était accordé alors que d'autres se voyaient systématiquement refuser les choses. Maintenant il n'y a plus cette dimension-là, ce qui fait que les choses sont peut-être un petit peu plus carrées ».

Un licenciement peut parfois avoir des conséquences désastreuses sur l'ambiance de travail, comme cela est décrit dans le discours ci-dessous. En effet, cela peut déclencher une crainte collective de perdre son travail.

« On a eu un licenciement brutal, et évidemment cette personne a prévenu les autres. Et là il y a eu du flottement. (...)J'avoue que moi j'étais « soulagée » parce qu'il y avait eu énormément de malades pendant toute l'année, elle était en congé maladie mi-temps depuis 6 mois, reprolongé tout le temps, donc moi j'ai vraiment travaillé comme une folle à reprendre son travail puisqu'elle n'était plus que mi-temps, et c'était tout le temps prolongé et sans dead line c'est un peu difficile. Quand ce licenciement a été fait, j'ai décompressé sans doute trop et il m'a fallu quelques semaines pour me rendre compte que le personnel avait été assez choqué. Il a fallu que je fasse une première puis une deuxième réunion, d'abord pour rassurer les gens, parce qu'au printemps on avait déjà licencié un réceptionniste mais qui s'était comporté comme un cinglé, et je crois que la réaction de certaines a été de se dire que c'était la « grande lessive », « il y en a deux qui ont été licenciés cette année, à quand mon tour ? ». Je crois que dans une situation comme ça, les gens ne raisonnent pas, ils sont dans l'émotionnel et j'ai vraiment dû les rassurer. J'ai engagé quelqu'un d'autre. Cette autre personne est arrivée et en quinze jours, on était prêts à la « saquer » et à faire rater sa fonction et sa venue. Je pense avoir rattrapé la chose à temps, en leur faisant comprendre que cette attitude de rejet constituait un vrai risque parce que si la réception ne fonctionnait plus comme elle doit fonctionner, à ce moment-là leur emploi finirait par devenir un peu caduque. L'attitude a diamétralement changé ».

L'arrivée de nouveaux collègues est également un facteur de risque pouvant générer des tensions. C'est le cas quand de nouveaux collègues plus jeunes viennent s'insérer dans une équipe de personnel plus âgé qui a déjà ses habitudes et qui peut être réticente aux nouveautés.

« On a une équipe mixte au niveau des âges (...) Il y a parfois des mouvements de personnel. Les anciens peuvent avoir du mal à vivre le fait qu'on leur impose des nouveaux collègues et qu'ils n'aient pas eu droit à la parole. C'est un système un peu particulier ce qui fait que je suis arrivé le dernier et je n'ai même pas pu recruter mon personnel. Tout le monde a dû s'adapter. C'est vrai que nous on arrive avec plein d'idées, très sociaux ce qui n'était pas le cas avant. On est confronté à des gens qui sont ici depuis 13 ou 20 ans et où parfois la remise en question ne se fait pas sans difficultés. Un simple exemple c'est en terme d'horaires, c'est plus une question de rentabilité que de mettre une pointeuse parce que ça n'a pas de sens mais par rapport à quelqu'un qui a toujours fait son boulot, un 8-30 tout à fait classique, et nous on arrive, on travaille jusque 22 heures à l'américaine où on se fait livrer une pizza au bureau, il y a un décalage. Nous on s'adapte et on module bien aussi pour que la personne ait l'information le lendemain matin et que tout se passe bien, mais c'est parfois vécu comme quoi on abuse de la société parce qu'on a des horaires élastiques. Mais avec ça on n'a jamais raté aucune échéance et mon rôle c'est de respecter chacun dans le boulot. Donc, c'est la dualité, c'est vrai que parfois ça grince un peu alors que ces membres du personnel là refusent tous les avantages qu'on peut leur accorder. Je prends un bête exemple, le vendredi toujours à l'américaine, c'est le jeans et on asseye d'aller manger tous ensemble au resto, j'ai proposé 6 fois que les gens nous accompagnent mais ils préfèrent manger leurs tartines ici. Je ne peux pas leur imposer d'aller au resto non plus. De temps en temps, il faut recadrer dans le respect des individus et de leur service »

- **Culture organisationnelle**

L'introduction de la rentabilité

Quelques personnes ayant participé à cette recherche ont évoqué la tendance à la commercialisation dans les soins de santé. Cela se traduit par l'accueil de patients atypiques et l'investissement dans l'esthétique de manière à accroître le nombre de patients. Cette tendance génère des tensions au sein du personnel qui doit faire face à une surcharge de patients pour un nombre de professionnel insuffisant.

« Ici, le nombre de personnel dépend vraiment de la quantité de patients. Là, il y a quand même une réelle pression qui est que la maison doit être remplie. Pas à n'importe quel prix mais en même temps, il y a parfois des patients qui sont un peu atypiques qui sont accueillis, parce que c'est aussi un lieu où ils peuvent aussi se trouver bien, mais il y a aussi cette dimension qu'il faut que la maison tourne ».

« C'est qui est dur aussi, c'est que les patients qui arrivent ici sont en fin de parcours, on est un petit peu au bout de la chaîne et on recueille parfois les pots cassés de ce qui s'est passé avant. Ils arrivent ici avec des choses très lourdes. Au niveau du travail, ce sont des pathologies de plus en plus lourdes avec du matériel qui n'est pas toujours adapté aux besoins de ce type de patients. On dispose de quelques lits électriques, l'idéal serait d'en avoir beaucoup plus. (...) La maison investit beaucoup dans tout ce qui est esthétique parce que c'est une manière de se vendre aussi mais le retour parfois, c'est « est-ce que ça vaut tant la peine d'investir dans l'esthétique alors qu'il y a peut-être d'autres priorités au niveau notamment des charges que l'on a à porter. (...) Quand on repeint, qu'on met de beaux rideaux, c'est parfois dur à vivre, on se demande où sont les priorités. Mais je comprends la politique qui est de dire que si la maison est accueillante, que si c'est beau, on aura plus de patients. »

5. LE GROUPE « POST-BUREAUCRATIQUE »

5.1. Présentation générale

Les organisations regroupées ici ont en commun le fait de subir de fortes pressions de la contingence économique avec l'obligation de réactions immédiates : une nécessaire redéfinition des produits et de l'organisation du travail, les impératifs de qualité et de délai, l'engagement commercial vis-à-vis des clients, etc.

Ce type d'organisation nécessite de fait une lecture *actualisée* de la conjoncture et des effets de marché. Il s'inscrit continuellement dans un processus de « réactivité » au triptyque clients – produits – organisation, avec en constante, les « modernisations » organisationnelles et gestionnaires impératives des relations de travail : un allègement des lignes hiérarchiques, une attribution des tâches de management et de gestion à l'encadrement intermédiaire, et une volonté de favoriser la constitution d'équipes flexibles et semi-autonomes à la base.

Ces organisations sont toutes des entreprises du secteur tertiaire, fournissant essentiellement des services très divers, essentiellement aux particuliers (par exemple, des conseils financiers et d'assurances), et plus rarement à d'autres entreprises.

On positionne ici cinq organisations localisées dans la région bruxelloise et sur Namur ; elles représentent 12% de la totalité de l'échantillon. Les personnes rencontrées sont de la direction, exceptée une, relevant de la médecine du travail. Ces organisations ont un effectif moyen de 50 travailleurs(euses), avec une majorité de femmes. Avec cependant une nuance à considérer : la direction générale est singulièrement masculine.

Une autre particularité commune à ces organisations est de manifester une certaine distance à l'égard des instances syndicales, voire, une méfiance singulière.

« Nous avons fait de sérieux efforts pour intégrer dans nos structures les mesures de la loi 2002 avec le sentiment de faire au mieux pour le bien être des employés. Mais pour les syndicats, ce n'est jamais assez. (...) D'ailleurs la loi peut jouer en faveur. Nous avons intégré un poste d'assistante sociale afin que toutes les plaintes ne filent du côté des syndicats. »

Nombre d'organisations	Profil des répondants	répartition hommes/femmes	taille moyenne (en nombre d'employé(e)s)	Régions
5	Direction (83%), médecine du travail (17%)	Hommes : 67% Femmes : 33%	50	Bruxelles, Namur

Ici, la violence au travail telle que définie par la loi est dite quasiment inexistante. Tout au plus, l'énonce-t-on sur le bout des lèvres. Quelques dossiers sont traités annuellement mais donner une fréquence reste difficile : plus ou moins dix dossiers par an relevant du harcèlement moral et un dossier tous les cinq ans concernant le harcèlement sexuel. Les entretiens soulignent l'absence de violences physiques.

Le plus fréquemment, la problématique est introduite en médecine du travail. Les personnes viennent se plaindre de maux physiques (mal de tête, de dos, ...) pour finalement, au fur et à mesure de la discussion avec l'infirmière ou le médecin du travail, révéler des problèmes d'ordre psychosociaux. Généralement, les faits de harcèlement opèrent à trois niveaux différents : (1) soit entre collègues de travail, (2) soit au sein d'un rapport hiérarchique, et enfin, (3) une troisième catégorie de faits provient du stress qui peut-être intense dans certaines de ces organisations, à certains moments. Prévenir les facteurs de risque organisationnels revient donc à identifier les pratiques institutionnelles de l'organisation pouvant générer l'une ou l'autre des catégories de harcèlement.

Ces organisations privilégient la voie « informelle » pour traiter les cas avérés de violence et de harcèlement au travail. Il n'y a pas de procédures affichées. La discussion se fait simplement au sein d'un local entre le travailleur s'estimant victime et soit, une des personnes de confiance interne à l'organisation, soit, une des personnes de la médecine du travail qui sont toutes d'un service externe à l'organisation.

Les solutions se limitent essentiellement à un déplacement de la personne estimée victime, avec tous les problèmes adjacents à la petite taille des dites organisations. D'où l'importance de diagnostiquer les situations de violence et de harcèlement le plus tôt possible avec une intervention rapide.

« Nous sommes une petite organisation et le fait de laisser se développer un contexte malsain et propice au harcèlement peut très vite porter préjudice à notre travail collectif. Les solutions sont limitées par la petite taille. Nous ne pouvons pas effectuer beaucoup de déplacements d'un service à l'autre lorsqu'ils ne sont que quatre ou cinq, voire, cohabitant au même étage du bâtiment. Il nous faut donc saisir le harceleur débutant. »

La prévention primaire est donc un élément fondamental aux discours à l'encontre des faits de violence et de harcèlement au sein de ce regroupement des organisations. Cette prévention repose d'abord sur l'information et la formation de l'ensemble du personnel au sujet de la nouvelle loi, mais aussi, dans la perspective de sensibiliser les travailleurs à toutes les dimensions de la problématique.

Cette démarche est par ailleurs facilitée par la petite taille des organisations. Ensuite, la prévention repose également sur une attitude extrêmement positive de la direction générale qui soutient toutes les initiatives tant au niveau de l'écoute que des actions. Elle est consciente de l'importance d'un climat de travail serein avec pour mot d'ordre : « *il faut toujours réagir très vite* ».

Le discours à l'encontre des faits de violence et de harcèlement au sein de ces organisations se veut également *analytique*. Ceci s'explique peut-être en raison de leur appartenance à des ensembles organisationnels plus larges (par exemple, comme bureau de représentation d'une organisation dont la maison mère se situe à l'étranger).

D'abord, l'analyse s'inscrit dans des structures où chacun des départements gère la problématique selon sa propre perception, particulièrement pour la prévention. Celle-ci se veut intégrée à la politique du bien être au travail selon les spécificités de chacun des départements et/ou services.

« Eviter le harcèlement moral nous amène à favoriser le bien être au travail au sein de l'entreprise par la mise en place d'attentions et d'activités différentes selon nos départements (...) Par exemple, par des avantages extra-légaux non-pécuniaires lors de prestations non productives. C'est la formation au Team-spirit : se donner un esprit sportif, se définir des challenges, éduquer à l'esprit gagnant, réussir ensemble en commun, ... »

Ensuite, l'analyse discursive prend distance avec les facteurs organisationnels et met davantage l'accent sur les attitudes, notamment concernant la relation hiérarchique.

« Bien souvent, la problématique se résume à une éducation de la ligne hiérarchique, à travailler leur manière de voir unidimensionnelle du comment doit fonctionner le travail, d'aider à mieux comprendre et canaliser une manière d'être leader. D'où l'importance que nous accordons aux formations. Mais parfois, cette éducation de base est difficile à faire bouger. (...) Il s'agit à maintes reprises d'une question de bon sens. La preuve : sur toutes ces années, nous n'avons eu qu'un seul cas de départ. Les autres ont été réglés par la conciliation et/ou des conseils à l'ensemble des parties impliquées. »

Ainsi, les facteurs de risque organisationnels dits majeurs sont de fait limités aux seuls effets dus aux changements organisationnels influés par une nécessaire réactivité au marché. Enfin, ces changements ont impliqué également une montée en compétences pour la bonne exécution des nouvelles tâches.

Ces limites n'empêchent pas d'énoncer d'autres facteurs organisationnels « à risque » mais sur un mode mineur : certaines pratiques gestionnaires, la communication et la notion de pratiques participatives.

5.2. Facteurs de risque organisationnels décrits sous un « mode majeur »

- **Changement organisationnel :**

Ces organisations ont amorcé depuis quelques années des changements importants tant dans l'organisation du travail que dans la gestion des travailleurs. Il s'agit donc tout autant de changements « micro » et « macro ». Il a fallu réagir assez rapidement aux aléas du marché. Ces changements ont été parfois vécus difficilement par les nouveaux arrivants, voire, par des difficultés d'adaptation aux nouvelles formes de travail et de gestion au sein des organisations. Il y a eu une refonte des postes et des charges de travail avec son lot de redéploiement des travailleurs et de départs à la pré-retraite. Mais il y a eu également des « résistances » aux changements avec le déplacement de ces personnes et toute la panoplie des risques de pratiques de harcèlement à leur rencontre. Enfin, les formations d'accompagnement et d'adaptabilité à ces changements, ont eu également des effets similaires.

Changements « micro »

Ces organisations ont connu ces dernières années de nombreux changements dans le travail, tout particulièrement au niveau de la tâche. A titre d'exemple, il nous a été cité pour le traitement des dossiers des clients, le passage de l' « organisation par activités », où chacun traitait une partie des dossiers, à l' « organisation par portefeuille », où l'ensemble d'un dossier d'un client est dorénavant géré par un seul de nos collègues.

« Depuis que nous travaillons par portefeuille client, nous donnons aux travailleurs la possibilité de traiter vraiment tous les actes de gestion. De tâches répétitives, nous avons donné une certaine variation des tâches. (...) Maintenant les travailleurs ont une vue d'ensemble sur le dossier et puis, ils sont au courant du dossier du début jusqu'à la fin. »

De cette diversification des processus et des domaines traités découle de fait une surcharge de travail qui est, en général, appréhendée en termes d'une plus grande complexité du travail lui-même, mais aussi, par l'étendue des connaissances à acquérir.

« Cette diversification des tâches est ce qui fait le charme de votre journée. Quand vous arrivez au matin à votre bureau, vous ne savez pas toujours ce qui vous attend. Un sentiment de valorisation personnelle provient chez certains des travailleurs de cette plus grande diversité du travail. (...) Mais d'un autre côté, il y a pas mal de réglementations, des choses à savoir. La plupart des employés avaient une connaissance partielle, pas tout, parce

que précédemment, ils ne traitaient pas toutes les dimensions du dossier – client. La plupart du personnel a dû apprendre pas mal de choses même si c'était lourd à apprendre, même si c'était vraiment complexe. Il y a eu une remise en question sur certains travaux à faire, quelques difficultés quand-même ... »

Certains n'hésitent donc pas à remettre en cause cette trop grande diversité et des trop grandes connaissances qu'elle nécessite, au risque de développer un climat malsain de travail et de rendre possible des faits de harcèlement et de violence.

« Mon point de vue personnel, c'est que s'il y avait eu une séparation des tâches précédemment, c'est certainement que la somme des connaissances à acquérir était certainement trop grande pour qu'une seule personne soit capable de faire l'intégralité des tâches. Des employés en surcharge de travail sont des employés fatigués et épuisés, voire, plus agressifs. »

Ces changements ont amené aussi d'importants déplacements de personnels par des délocalisations régionales (« travailler par petites unités au plus près du client »). Les travailleurs de ces organisations sont pour la plupart issus de redéploiements, souvent à la suite de réorganisations ou de fermetures de services. Cependant, les entretiens révèlent que de tels redéploiements peuvent déstabiliser certains travailleurs qui les vivent, voire engendrer le recours à des pratiques de harcèlement à leur égard s'il y a une résistance ou un désaccord de leur part.

« C'est vrai qu'en changeant de service, en lui attribuant telle ou telle spécificité ... non seulement, on déstabilise les personnes mais elles doivent se reconstruire, se réinvestir complètement dans tel type de travail. Ce n'est pas toujours facile à vivre au quotidien. Mais en plus, un changement d'organisation, un changement de responsable, amène inévitablement un changement des compétences. (...) Les dossiers que nous traitons révèlent souvent cette situation critique de harcèlement parce que vous ne répondez plus aux nouvelles compétences définies. »

Même si ces redéploiements sont bien vécus par les travailleurs, ils ouvrent parfois des brèches à des situations propices aux faits de violence et de harcèlement au travail. Etant donné que les travailleurs qui arrivent pour composer ces nouvelles équipes ne maîtrisent pas l'entièreté et la manière de traiter les dossiers, certains d'entre eux, plus affirmés, voire plus compétents en la matière, ont très vite pris l'ascendant sur leurs collègues et pratiquent un certain harcèlement à l'encontre de ceux et celles avec qui ils ont de fait une affinité moindre.

« Au moment de la reprise du secteur d'activités des assurances-vie, il a fallu restructurer pour passer de quatre services à sept. On a donc pris deux ou trois personnes de ces services pour former les trois autres et éviter de mettre uniquement des nouveaux arrivants. Mais très vite, certaines d'entre elles se sont révélées en situation de domination avec des attitudes violentes. »

Cette étendue des connaissances à acquérir a eu son implication en matière de formation. Plusieurs modules ont été mis en place. Mais le plus souvent des formations critiquées parce que trop théoriques alors que certains travailleurs ont bénéficié de séances à vocation plus opérationnelle, plus axées sur l'utilisation des outils de travail au quotidien. En interne, seules des remises à niveau ont été organisées. Ces différentes situations ont profité davantage à certains des travailleurs avec pour conséquences des remarques répétées concernant les erreurs et les manquements en connaissances à l'encontre des autres travailleurs.

« Il s'agissait de trois ou quatre jours de formation et ensuite, les personnes mandatées revenaient sur les lieux de travail. Là, elles s'instituaient en tutorat à l'égard des autres travailleurs en donnant priorité au traitement des informations qui avaient été vues récemment aux cours. Ces pratiques leur donnaient une certaine aura sur leur entourage au travail au détriment des personnes qui leur étaient moins proche. (...) Par auto-défense, elles se voyaient soumises à un mitraillage de questions des plus complexes afin de mettre en évidence leur incompétence devant leur chef-direct. (...) Bref, ces formations apprenaient aux employés quoi faire sur tel cas, mais elles n'apprenaient pas à l'employé comment travailler ensemble. »

5.3. Facteurs de risque organisationnels décrits sous un « mode mineur »

- **Gestion des hommes :**

Style de direction

Pour certains entretiens, tous ces changements se sont également déclinés sous de nouvelles pratiques en gestion des travailleurs. Notamment, en termes de gestion par les compétences (amélioration de la description des fonctions), en travail de mutation (déplacement des personnes au mieux de leurs compétences), avec une possibilité d'évaluation annuelle et de formations complémentaires. Ces nouvelles pratiques gestionnaires n'ont pas été sans impact, d'abord au sein des relations de travail entre collègues, mais aussi à l'égard des relations hiérarchiques.

« Les personnes qui détiennent une responsabilité, la détiennent par leurs compétences techniques – ce que nous appelons la rentabilité au premier degré. Notre direction a des compétences techniques indéniables et très au point. Mais l'aspect managérial et comportemental est largement délaissé. Tout repose encore trop souvent sur un bon vouloir du directeur sans aucune formation à la gestion des hommes. »

Les relations hiérarchiques expriment également ces nouvelles pratiques gestionnaires. Entre les travailleurs et leurs supérieurs, les relations au travail paraissent plutôt bonnes, notant, par exemple, que les discussions peuvent s'engager librement entre les directeurs et les membres de leurs départements et services. D'ailleurs, les attentes des travailleurs envers leur encadrement sont relativement importantes. Non seulement, il y a un besoin d'un soutien de nature technique, mais aussi en termes de relations humaines. Ainsi, par exemple, une aide, un accompagnement dans la manière de gérer l'un ou l'autre des dossiers. L'écoute et l'équité sont également importantes aux dires des travailleurs.

« Personnellement, je ne comprends pas comment on peut manager une équipe sans la moindre connaissance en relations humaines au travail. Certains disent que ce n'est de cette manière qu'il faut concevoir le management. Que les directeurs sont là pour manager, pour piloter un projet et aboutir aux objectifs, et on ne leur demande pas forcément d'avoir une connaissance approfondie de leurs employés. D'accord sur le fait qu'on ne leur demande pas d'être expert en psychologie, mais il y a un minimum tout de même à connaître. Mais tout le monde n'a pas l'air d'être de mon avis ! Apparemment, je sais que sur certains faits, il y a des employés qui râlent parce que leur manager ne sait pas trop comment faire avec une équipe. »

Enfin, ici également, le style de management de certains directeurs de département/service, jugé trop directif, est remis en cause, notamment au sein des départements/services où l'autonomie au travail est particulièrement requise.

« Les responsables ici connaissent bien leur travail. Ce n'est pas ça qu'on leur reproche mais bien leur manière de manager. (...) Ainsi, par exemple, si les travailleurs font quelque chose de bien, ils ne vont pas leur dire, par contre, s'ils font quelque chose de pas très bien, ça ils ne vont pas manquer de leur dire. »

« Le problème c'est qu'il y en a trop pour faire comme on aimerait que ce soit fait ... je demande bien une copie de tous les mails mais je n'interviens jamais sur le traitement du dossier lui-même. S'il n'y a pas de remontée c'est que tout se passe bien. Mais c'est vrai que par contre je veux savoir ce que font mes travailleurs, savoir pourquoi ils ne peuvent pas traiter davantage de dossiers, ou s'ils rencontrent des difficultés. »

Egalement, le manque de reconnaissance au quotidien par la hiérarchie est citée telle une source potentielle de violence au travail.

« A mon bureau j'ai encore bien ce type de commentaires : - on essaie de faire de son mieux et on a l'impression que ce n'est jamais reconnu, - on se fait engueuler parce qu'on ne fait pas telle ou telle chose mais on ne vous dit jamais merci quand on fait bien. »

Contrôle des subordonnés

Certains travailleurs qui viennent discuter de harcèlement ou de conduites violentes, soulignent le manque d'autonomie dont ils estiment faire l'objet. La nature même de leur travail demande à s'organiser de manière autonome afin de répondre le mieux possible aux demandes des clients, et d'autre part, ils font face à une organisation et à une hiérarchie qu'ils estiment trop rigides. Ce décalage est fréquemment source de situations violentes et de harcèlement.

« Un nombre de travailleurs estiment que si la hiérarchie continue comme ça, elle va casser la plupart des services de notre organisation. Ces travailleurs disent que leurs services marchent relativement bien. Avec le risque que si la hiérarchie perturbe la situation actuelle, ils conviendront ensemble de se mettre de plus en plus en congé de maladie. C'est l'exemple récent d'une employée qui est allée passer un fax pour un client qui lui demandait un imprimé. Elle s'est faite engueuler parce que normalement elle n'est pas censée le faire. »

Clarté des critères d'évaluation et de la mesure de l'efficacité

Au sein de ce type de PMO, aucun objectif précis n'est clairement fixé aux travailleurs, ce qui nuit à l'évaluation d'une productivité. Il leur est de ce fait difficile d'évaluer leur performance, sauf à regarder la taille des piles de dossiers ayant été traités et de ceux en attente de traitement.

L'évaluation de la performance se fait par conséquent sur des dimensions plus qualitatives avec tous les risques de dérives possibles. La ligne hiérarchique n'hésite pas à faire part de ses difficultés à évaluer la performance de son personnel qu'elle doit ainsi appréhender d'ailleurs de manière qualitative. Les évaluations faites sont donc des considérations très générales.

« On est un service qui fonctionne bien. On est une très, très bonne équipe et ça marche plutôt bien ... sont autant de considérations non valides que nous ne pouvons accepter. Elles entraînent des évaluations approximatives où le harcèlement peut aisément se glisser. »

Par ailleurs, l'ambiguïté entre productivité et qualité de service est encore plus soulignée lorsque le travail intègre la relation aux clients comme pour ces formes de PMO.

« On n'est pas ici pour leur dire vous avez tant de dossiers à faire mais faites les correctement. C'est justement parce que certains travailleurs dans certaines situations ne respectent pas l'organisation du travail tel qu'il a été défini que nous avons de meilleurs feed back des clients. (...) Donc, vous pouvez toujours faire des nuisances aux travailleurs dans la mesure où, d'un côté ils ne respectent pas scrupuleusement les procédures de travail, ou de l'autre côté, ils n'établissent une relation de qualité suffisante avec le client. »

- **Environnement interne :**

Climat social

Toutes ces PMO estiment travailler dans une bonne ambiance, avec des relations conviviales entre collègues.

« Vous savez, ici, tout le monde se connaît et s'entend très bien avec ses collègues. C'est assez convivial, il y a toujours un travail de groupe. »

Cette bonne ambiance est cependant discutée notifiant qu'une certaine pression à la concurrence entre travailleurs a détérioré l'ambiance de travail et les relations entre collègues. Cette détérioration des relations a eu pour effet une diminution de réflexions communes entre travailleurs, avec des informations n'aboutissant pas toujours aux mêmes moments pour tous les travailleurs, etc., ce qui a été très mal compris et se révèle souvent préjudiciable à l'ensemble de l'organisation.

« Quand un collègue a une idée, il la met en application et souvent, ça fonctionne très bien. Donc, il faut s'échanger ses idées ou parfois y réfléchir ensemble. Avec la concurrence entre les employés, quand il y a un domaine sur lequel des travailleurs n'arrivent pas à trouver une solution, pour que ça fonctionne bien, se dire : on se met autour d'une table devient difficile. Proposer et voir ce qui sera le plus efficace devient tout simplement impossible. »

Cette concurrence s'exprime, par exemple, avec la possibilité pour les travailleurs de se voir attribuer des primes exceptionnelles, basées sur des objectifs quantifiés. Mais la plupart des travailleurs ont plutôt une attitude critique envers ces primes exceptionnelles.

« Ça n'est pas évident, parce que cette employée avait aussi fait l'effort d'apprendre et ses collègues auraient finalement préférées que tout le monde ait un petit peu pour que ce soit plus équitable. Donc, ce genre de pratiques au sein d'une équipe ce n'est pas génial. »

La direction exprime également la difficulté qui est la sienne de procéder à des choix en matière d'attribution des primes exceptionnelles.

« Elles ne concernent que quatre ou cinq de l'ensemble des employés de notre firme. Donc, on ne peut pas donner à tout le monde, et à partir du moment où on travaille en petite firme avec des équipes qui font le même travail, il est difficile d'en sortir quatre ou cinq du lot pour dire je vais leur donner une prime exceptionnelle et pas aux autres. »

L'attribution de primes exceptionnelles, davantage pour ces PMO, n'est pas favorable au maintien et au développement d'une bonne ambiance au sein des différentes équipes. Et le même problème se note au niveau des promotions.

« Il y a eu ce problème de promotion. Sur les cinq employés, il n'y a eu qu'une seule promotion qui est passée difficilement parce que tous les cinq faisaient le même travail. Et s'apercevoir qu'il n'y a qu'un ... »

Par ailleurs, la petite taille de l'organisation ne prête pas nécessairement à des relations de travail plus conviviales entre collègues. Certes, les travailleurs se croisent davantage, mais les occasions de se rencontrer sont moindres : travail plus dense, pas de temps de pause officialisé, pas de restaurant d'entreprise, etc.

Stress

Le stress, la fatigue professionnelle, ..., sont autant de risques énoncés et pouvant générer un climat de violence au travail. Par exemple, l'obligation de boucler le maximum de dossiers à certaines dates est une source de stress pour certains des travailleurs. Il y a donc une pression importante durant les jours qui précèdent la date de clôture des dossiers.

« En fin de certains dossiers, il est vrai que la situation est plus stressante pour nos employés, d'autant qu'on ajoute sur certains de ces dossiers 'parce que c'est urgent' ... ».

Au stress du fait de la relation directe avec le client, s'ajoutent certains effets directs du travail comme la fatigue professionnelle.

« Il y en a quand même – des clients - qui sont stressants, très stressants. Leurs questions passent du coq à l'âne. Et si la journée passe très vite, elle est aussi très fatigante. »

Cette pression ressentie a également pour conséquence qu'il devient parfois difficile de ne plus penser au travail une fois la journée terminée.

« Il y a des personnes au travail qui arrivent à se déconnecter complètement et d'autres non. Certains se réveillent pendant la nuit et pensent aux dossiers. Un nombre non négligeable passe des nuits blanches. »

On constate que la charge mentale et les différents effets psychosociaux, suite à la réorganisation du travail et du management des travailleurs, sont relativement importants au sein de ces PMO. Les organisations de petite et moyenne taille qui ont suivi la voie « post-bureaucratique » n'échappent pas à ces risques organisationnels.

SYNTHESE DES RESULTATS – ENSEMBLE DES ORGANISATIONS

Pour chaque regroupement d'organisations, nous avons mis en évidence une diversité de facteurs de risque organisationnels tels qu'ils nous ont été présentés par les personnes ayant participé aux entretiens.

Nous allons désormais faire une comparaison au sein de ces divers regroupements organisationnels afin de voir quels sont les facteurs de risque qui leur sont communs.

Ceux-ci sont au nombre de cinq et ont trait :

- à la gestion des hommes : recrutement, suivi et développement personnel, ressources et fonctionnement, style de direction, communication et informations, absence de mode participatif.
- à l'environnement interne : stress et comportement relationnel.
- à l'environnement externe : clients et concurrence.
- au changement organisationnel : changement micro (entendons par là le changement de supérieur hiérarchique, de tâche, de collègue, d'horaire ou encore de lieu de travail) et macro (à savoir fusion, restructuration et licenciements collectifs)
- à la culture organisationnelle : introduction d'une culture de rentabilité.

1. GESTION DES HOMMES

<u>FACTEURS DE RISQUE ORGANISATIONNELS</u>	<u>ASSOC.</u> ⁴²	<u>ENS</u> ⁴³	<u>IND.</u> ⁴⁴	<u>SEC.</u> ⁴⁵	<u>POST-BUR</u> ⁴⁶
<p><u>Recrutement, suivi et développement personnel</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - absence de définition de fonction - procédure d'évaluation - manque de formation - difficulté d'obtenir des promotions 	X	X	X	X X	X
<p><u>Ressources et fonctionnement</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - insuffisance des moyens financiers - dotation en personnel insuffisante - absence de sécurité d'emploi 	X X	X	X		
<p><u>Style de direction</u></p>			X	X	X
<p><u>Communication et informations</u></p>	X	X	X		
<p><u>Absence de mode participatif</u></p>	X				

Comme nous pouvons le voir au sein de ce tableau, la **gestion des hommes** est un facteur de risque organisationnel des violences au travail considéré comme important pour la totalité des organisations ayant participé à cette recherche (nous retrouvons ici des similitudes avec la recherche portant sur les organisations de plus de 100 travailleurs(euses)).

⁴² ASSOC. = groupe associatif

⁴³ ENS. = groupe enseignement

⁴⁴ IND. = groupe indépendant

⁴⁵ SEC. = groupe sécurité

⁴⁶ POST-BUR. = groupe post-bureaucratique

Le facteur ayant trait au recrutement, suivi et développement personnel a été cité dans nos cinq regroupements d'organisations.

L'absence de définition de fonction se dégage des organisations appartenant aux regroupements associatif et indépendant comme étant un important facteur de risque pouvant générer des conflits interpersonnels. La procédure d'évaluation est également pointée du doigt que celle-ci soit inexistante ou tenue secrète comme c'est le cas pour le groupe enseignement ou encore qu'elle soit basée sur des critères subjectifs, comme pour le groupe post-bureaucratique.

Les facteurs ayant trait aux ressources et fonctionnement de l'organisation sont également importants dans la problématique qui nous préoccupe. Ainsi, une dotation en personnel insuffisante se dégage des groupes associatif et enseignement. Elle génère une surcharge de travail et l'obligation de devoir remplir des tâches ne correspondant pas aux compétences des travailleurs(euses).

Le style de direction a été jugé comme facteur de risque des violences au travail au sein des groupes indépendant, sécurité et post-bureaucratique. Une direction qui est trop autoritaire et qui contrôle trop ses subordonné(e)s s'est dégagee des entretiens comme étant à risque, de même qu'une direction estimée non compétente dans les contacts humains.

Enfin, une communication défailante de même qu'une mauvaise circulation des informations se sont dégagés des entretiens comme étant des facteurs à risque pour les groupes associatif, enseignement et indépendant.

2. ENVIRONNEMENT INTERNE

<u>FACTEURS DE RISQUE ORGANISATIONNELS</u>	<u>ASSOC</u> ⁴⁷	<u>ENS</u> ⁴⁸	<u>IND.</u> ⁴⁹	<u>SEC.</u> ⁵⁰	<u>POST-BUR</u> ⁵¹
<u>Stress</u>	X		X	X	X
<u>Comportement relationnel</u>	X	X	X		X

L'environnement interne a été identifié comme un facteur de risque des violences au travail pour la totalité des organisations de notre échantillon.

Le stress est un facteur qui s'est dégagé de nombreux entretiens, à l'exception de ceux correspondant au groupe enseignement. Le stress peut être lié au contenu même de travail, comme c'est le cas pour les groupes associatif et sécurité qui impliquent tous deux une charge émotionnelle forte. Il peut également être consécutif à l'utilisation de pratiques de mise en concurrence entre collègues afin d'accroître la rentabilité du personnel (comme c'est le cas pour le groupe indépendant), ou encore de contacts avec une clientèle difficile et de l'obligation de respecter des délais vraisemblablement trop serrés (nous retrouvons ici le groupe post-bureaucratique).

Le comportement relationnel des collègues s'est également démarqué comme pouvant être générateur de conflits, pouvant mener à des violences.

⁴⁷ ASSOC. = groupe associatif

⁴⁸ ENS. = groupe enseignement

⁴⁹ IND. = groupe indépendant

⁵⁰ SEC. = groupe sécurité

⁵¹ POST-BUR. = groupe post-bureaucratique

3. ENVIRONNEMENT EXTERNE

<u>FACTEURS DE RISQUE ORGANISATIONNELS</u>	<u>ASSOC</u> ⁵²	<u>ENS</u> ⁵³	<u>IND.</u> ⁵⁴	<u>SEC.</u> ⁵⁵	<u>POST-BUR</u> ⁵⁶
<u>Clients</u>	X	X	X	X	X
<u>Concurrence</u>	X	X	X		X

L'environnement externe s'est dégagé comme un élément considéré comme important, et ce pour tous les regroupements d'organisations, comme nous pouvons le voir dans le tableau ci-dessus. Ainsi, les clients sont clairement identifiés comme étant potentiellement générateurs de stress pour les travailleurs(euses) tout comme la concurrence, dont l'existence peut légitimer le recours à des pratiques violentes par la hiérarchie ou les collègues. En effet, l'influence de la concurrence peut générer une obligation d'accroissement de la productivité, de même qu'un bouleversement des valeurs premières de l'organisation : pour « survivre », celle-ci devra désormais se focaliser sur d'autres priorités.

⁵² ASSOC. = groupe associatif

⁵³ ENS. = groupe enseignement

⁵⁴ IND. = groupe indépendant

⁵⁵ SEC. = groupe sécurité

⁵⁶ POST-BUR. = groupe post-bureaucratique

4. CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

<u>FACTEURS DE RISQUE ORGANISATIONNELS</u>	<u>ASSOC</u> ⁵⁷	<u>ENS</u> ⁵⁸	<u>IND.</u> ⁵⁹	<u>SEC.</u> ⁶⁰	<u>POST-BUR</u> ⁶¹
<u>Micro</u>	X	X		X	X
<u>Macro</u>		X		X	

Le changement organisationnel, et tout particulièrement le changement organisationnel « micro » (entendons par là le changement de supérieur hiérarchique, de tâche, de collègue, d'horaire ou encore de lieu de travail) s'est dégagé des entretiens comme occupant une place de « choix » en tant que facteur de risque des violences au travail. Quant au changement organisationnel « macro » (à savoir fusion, restructuration et licenciements collectifs), il semble concerner moins de PMO. Notons cependant que le regroupement « indépendant » n'a pas identifié le changement organisationnel en tant que facteur de risque.

⁵⁷ ASSOC. = groupe associatif

⁵⁸ ENS. = groupe enseignement

⁵⁹ IND. = groupe indépendant

⁶⁰ SEC. = groupe sécurité

⁶¹ POST-BUR. = groupe post-bureaucratique

5. CULTURE ORGANISATIONNELLE

<u>FACTEURS DE RISQUE ORGANISATIONNELS</u>	<u>ASSOC</u> ⁶²	<u>ENS</u> ⁶³	<u>IND.</u> ⁶⁴	<u>SEC.</u> ⁶⁵	<u>POST-BUR</u> ⁶⁶
<u>Culture de rentabilité</u>	X		X		X

La culture organisationnelle a été estimée par les personnes interviewées comme un dernier facteur de risque des violences au travail. Notons que ce facteur bénéficie de moins de recoupements par rapport aux facteurs précédemment cités. L'introduction de la notion de rentabilité dans la culture organisationnelle a été jugée comme étant à risque et ce pour trois regroupements d'organisations. En effet, la rentabilité vient ainsi bouleverser les valeurs premières jusqu'à présent prônées par l'organisation en question.

En comparant cette synthèse des résultats avec celle réalisée au sein de l'enquête portant sur les organisations de 100 travailleurs(euses) et plus, nous retrouvons des similitudes en terme de facteurs de risque des violences au travail⁶⁷. En effet, les facteurs de risque communs aux différentes configurations organisationnelles, appelés « zones d'indifférences organisationnelles », étaient les suivants :

- la notion de gouvernance en organisation entre les termes de participation et style de direction,
- celle regroupant différents éléments propres à la gestion des ressources humaines, voire à la direction des ressources humaines,
- la communicabilité dans sa dynamique de communication interne et d'informations,
- le stress,
- et le « système client »

⁶² ASSOC. = groupe associatif

⁶³ ENS. = groupe enseignement

⁶⁴ IND. = groupe indépendant

⁶⁵ SEC.= groupe sécurité

⁶⁶ POST-BUR. = groupe post-bureaucratique

⁶⁷ Ada GARCIA, Bernard HACOURT et Séverine DE THOMAZ, Violences au travail II. Facteurs de risque organisationnels pouvant générer des violences physiques et du harcèlement sexuel et moral sur les lieux de travail, mai 2004, Projet réalisé à l'initiative du Ministère de l'Emploi et du Travail, Direction de l'humanisation du travail, avec le soutien du Fonds Social Européen

CONCLUSION

La présente recherche vise à mettre en évidence les facteurs de risque organisationnels des violences au travail au sein des Petites et Moyennes Organisations. Cette recherche se veut complémentaire de celle portant sur l'identification des facteurs de risque des violences organisationnelles au sein des organisations ayant un effectif supérieur à 100 travailleurs(euses)⁶⁸.

Afin de cerner au mieux la problématique des violences au travail (harcèlement moral, sexuel et violence physique), nous nous sommes d'abord penchés sur la littérature scientifique spécifique au « monde » des Petites et Moyennes Organisations. Le dossier de lecture ainsi présenté est indissociable de celui élaboré pour la recherche précédente.

Toujours dans un souci de complémentarité, nous avons adopté une méthodologie résolument analogue à celle utilisée pour la recherche au sein des grandes organisations. Ainsi, nous nous sommes basés sur un canevas d'entretiens similaire. Il convient de préciser que notre échantillon de personnes répondantes se compose en grande partie de membres de la direction.

Il est évident que cette étude ne peut en aucun cas se prétendre représentative de la situation au sein des Petites et Moyennes Organisations belges étant donné le nombre d'organisations participantes. Sa visée est donc informative et il faut se garder de toute interprétation abusive, voire d'extrapolation, à l'égard des entreprises belges.

Notre analyse qualitative nous a permis de mettre en évidence les facteurs de risque organisationnels des violences au travail spécifiques aux différents regroupements opérés sur base de similitudes entre organisations. Les regroupements ainsi proposés sont au nombre de cinq : le groupe associatif, enseignement, sécurité, indépendant et enfin, post-bureaucratique. Après avoir mis en évidence les facteurs de risque spécifiques à chaque regroupement, nous avons pu présenter différentes similarités entre les différents regroupements.

⁶⁸ Ada GARCIA, Bernard HACOURT et Séverine DE THOMAZ, Violences au travail II. Facteurs de risque organisationnels pouvant générer des violences physiques et du harcèlement sexuel et moral sur les lieux de travail, mai 2004, Projet réalisé à l'initiative du Ministère de l'Emploi et du Travail, Direction de l'humanisation du travail, avec le soutien du Fonds Social Européen

Ces similarités de facteurs de risque entre les regroupements sont au nombre de cinq :

Il s'agit tout d'abord des facteurs ayant trait à la gestion des hommes. Ainsi, l'absence de définition de fonction claire, de même que des défaillances quant aux recrutements, suivi et développement personnel ont été majoritairement cités dans ce cadre. Il en est de même avec la procédure d'évaluation, jugée à risque quand elle est inexistante ou tenue secrète. D'autres facteurs se sont également dégagés comme étant à risque pour nos différents regroupements : c'est le cas pour un effectif jugé insuffisant et un style de direction trop autoritaire ou incompétente dans les contacts humains. Autre élément jugé à risque dans la gestion des hommes, une communication défaillante ainsi qu'une mauvaise circulation d'informations.

L'environnement interne s'est également dégagé comme un facteur jugé communément à risque pour nos différents regroupements organisationnels. Ainsi le stress, que celui-ci soit propre au métier effectué ou qu'il soit consécutif à l'organisation du travail, au style de direction et/ou à l'environnement externe est majoritairement jugé comme facteur à risque. Il en est de même pour le comportement relationnel des collègues.

L'environnement externe ensuite, avec l'identification des clients et de la concurrence comme générant du stress ainsi que le recours à des pratiques pouvant être génératrices de violences, que celles-ci émanent des collègues ou de la hiérarchie.

La thématique du changement organisationnel ensuite, avec tout particulièrement le changement organisationnel micro (changement de supérieur hiérarchique, de tâche, de collègue, d'horaire et de lieu de travail) qui visiblement touche plus de Petites et Moyennes Organisations que le changement organisationnel macro (fusion, restructuration, licenciements collectifs).

Le dernier facteur de risque des violences au travail se dégageant communément des différents regroupements organisationnels est celui de la culture organisationnelle. En effet, l'introduction d'une culture de rentabilité au sein des organisations accroît la pression à laquelle sont soumis les employé(e) s, et légitimise le recours à des pratiques considérées comme pouvant générer des violences.

BIBIographie

- Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec, La PME transformée : gestion de la chaîne de valeur et nouvelles formes d'organisation, http://www.uqtr.quebec.ca/inrpme/pdf/global_PME1.pdf
- BONNET F. & DEGRYSE O. (1997) Le management associatif. De Boeck Université, Bruxelles.
- BAUER M. (1993) Les patrons des PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille. Interéditions, Paris.
- CSC, Le Livre noir des PME. Le gros chagrin des PME, histoires de travailleurs des PME, <http://www.enterrock.be/newacv/fr/pdf/2001/KMO-livre-noir.pdf>
- DI MARTINO V., HOEL H. & COOPER C. L. (2003) Preventing violence and harassment in the workplace. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin, <http://www.fr.eurofound.eu.int/publications/files/EF02109EN.pdf>
- DELUSINE F. (2003) Révolution dans les entreprises. 112 élus veulent imposer les syndicats aux PME. Tendances, 10 avril, 38-42.
- ETZIONI A. (1988) The moral dimension. Toward a new economics. The Free Press, Mac Millan, London.
- EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF LIVING AND WORKING CONDITIONS (2002) Features of micro and small enterprises in the EU, Dublin.
- EVERS A. (1997) « Le tiers secteur au regard d'une conception pluraliste de la protection sociale », in Produire les solidarités. La part des associations. Mire avec la collaboration de la Fondation de France.
- GARCIA A., HUE C. (2002) Violences au travail. Harcèlement moral et sexuel. Caractéristiques et conséquences sur les travailleurs féminins et masculins. Université catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve. Projet réalisé à l'initiative du Ministère de l'Emploi et du Travail, Direction de l'humanisation du travail, avec le soutien du Fonds Social Européen.
- GARCIA A., HACOURT B., DE THOMAZ S. (2004) Violences au travail II. Facteurs de risque organisationnels pouvant générer des violences physiques et du harcèlement sexuel et moral sur les lieux de travail. Université catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve. Projet réalisé à l'initiative du Ministère de l'Emploi et du Travail, Direction de l'humanisation du travail, avec le soutien du Fonds Social Européen.
- HIRIGOYEN M.-F. (2001) Le harcèlement moral dans la vie professionnelle. Démêler le vrai du faux. Syros, Paris.

- HUBERT B. A., VAN VELDHOVEN M. (2001) "Risk sectors for undesirable behaviour and mobbing". European Journal of Work and Organizational Psychology, 10 (4), 415-424.
- JULIEN P.-A. & MARCHESNAY M. (1987) La petite entreprise. Principe d'économie et de gestion. Vuibert, Paris.
- JANSSEN F. (2003) « Que ferait-on sans PME ». La Libre Entreprise, 7 juin, 3-4.
- LAVILLE J.-L. & SAINSAULIEU R. (1997) Sociologie de l'association : Des organisations à l'épreuve du changement social. Desclée de Brouwer, Paris.
- LAVILLE et al. (1996) Vers un nouveau contrat social. Desclée de Brouwer, Paris.
- LAVILLE et al. (1997) Vers une économie plurielle. Syros/Alternatives économiques, Paris.
- LAVILLE et al. (2000) L'Economie solidaire. Desclée de Brouwer, Paris.
- LEPLEY B. (2000) « Les régulations sociales dans les petites entreprises ». La lettre du GIPMIS. Décembre, n°7.
- MAHE DE BOISLANDELLE H. (1988) Gestion des ressources humaines dans les PME. Economica, Paris.
- MEISTER A. (1974) La participation dans les associations. Les éditions ouvrières, Paris.
- NYSSENS M. (2000) « Les approches économiques du tiers secteur : apports et limites des analyses anglo-saxonnes d'inspiration néoclassique ». Sociologie du travail, n°4.
- OCDE (1996) Réconcilier l'économie et le social. Vers une économie plurielle. OCDE Publication.
- SAINSAULIEU R., BOULTE P. (1991) Le diagnostic des organisations appliqué aux associations. Presses Universitaires de France, Paris.
- SAINSAULIEU R. et al (1995) Les mondes sociaux de l'entreprise. Desclée de Brouwer, Paris.
- SMELTZER L.R., FANN G.L. (1989) "Comparaison of Managerial Communication Patterns in Small, Entrepreneurial Organizations and Large, Mature Organizations". Group & Organization Studies, vol. 14 n°2, 198-215.
- WEISBROD B. (1977) The voluntary nonprofit sector. An economic analysis. Lexington books, London.

Sites internet

<http://csc-en-ligne.be>

<http://europa.eu.int>

<http://www.references.be>

<http://www.semisud.be>