

Louvain School of Management

# Analyse qualitative du harcèlement moral des soignants au travers d'un échantillon de managers de maisons de repos et de soins (MRS) en Belgique francophone

Auteur : Monsieur Kabasele Tujibikile Grégoire  
Promotrice : Madame Coster Stéphanie  
Année académique 2020-2021  
Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de  
Master (60) en Sciences de Gestion  
Horaire de jour / Horaire décalé

## REMERCIEMENTS

À Madame Coster Stéphanie pour m'avoir conseillé, dirigé et encadré avec douceur, pédagogie et simplicité de cœur.

À Monsieur Laurent Taskin pour sa source d'inspiration et la preuve que le changement de paradigme est possible.

À Monsieur Mauro Mastropietro pour sa confiance et son soutien durant le travail de recherche.

À Madame Laetitia Pagnieu pour m'avoir aidé à avancer en partageant spontanément son expérience et ses connaissances.

À Monsieur Noël De Taye pour le témoignage de ses valeurs humaines. Il a cru en moi et m'a fait confiance.

Aux différents informateurs qui durant mes entretiens exploratoires m'ont donné du temps et partagé leurs savoirs. Je pense notamment à Rachid Y, Nathalie M., Dan L., Cédric O., Quentin P., Paméla. et j'en oublie certainement. Vous m'avez permis de conceptualiser ce modeste mémoire.

À Véronique D., Ellie M. et Laure D. Vous m'avez tellement soutenu tout au long de ce mémoire. Et en écrivant ces mots, je mesure ma chance de vous avoir à mes côtés.

À ma mère une devise populaire dit : « qu'on ne sait pas où on va si on ne sait pas d'où l'on vient ». Je sais d'où je viens et j'ai bon espoir pour l'avenir. Il sera de la couleur de nos cœurs : rempli de joie, d'amour et de paix.

À mon père qui nous a quitté brutalement il y a un mois. Il m'a tellement inspiré et encouragé à tirer le meilleur de moi-même. Tu croyais en moi malgré mes doutes et mes erreurs. Tu as toujours su voir le bon en moi malgré mes échecs de la vie.

À Esther, mon épouse. Tu es cette partie essentielle en moi qui fait mon tout. D'origines, de cultures et d'éducatons différentes mais pourtant nos deux cœurs s'aiment si fort. Je t'aime.

À Arthur, mon fils, tu es mon moteur et ma source de motivation. Tu n'as que 15 mois mais tu me comprends déjà tellement bien. Tu nous émerveilles par ton dynamisme et ta joie de vivre.

## Résumé

Ce mémoire aborde la problématique du harcèlement moral des soignants au travail, auprès d'un échantillon de managers en maison de repos et de soins (MRS) en Belgique Francophone. Au sein des MRS, travaille un nombre significatif de soignants vivant des situations difficiles et préoccupantes en termes de relation de travail. Le CoViD19 n'a fait qu'exacerber un phénomène de conflit régulier latent. Les managers décident de l'organisation de travail, de la culture d'entreprise, du mode de management.

Notre étude se déroulera au sein du groupe ARMONEA by Colisée qui est l'un des plus grands groupes d'aide à la personne âgée en Belgique et le groupe Colisée fait partie des leaders européens dans le secteur. Méthodes : Une approche qualitative basée sur la théorie ancrée a été utilisée. Six entretiens individuels semi-dirigés avec des managers de maison de repos ont été conduits. Lorsque le niveau de saturation des données a été atteint, nous avons procédé à l'élaboration d'une théorie ancrée substantive et proposé ensuite une analyse des données. Résultats : La théorie ancrée substantive émanant des données empiriques a mis en exergue que le harcèlement moral des soignants est intimement lié à la culture d'entreprise, au style de management, au leadership organisationnel, à l'humain (ou personnalité du manager et son sens à comprendre l'autre) et à la confiance. Chaque travailleur est différent et amène le manager à adopter un soutien personnalisé. Conclusion : la mise au centre de l'humain dans les organisations par le management humain tend vers leur efficacité.

Mots clés : Infirmières – Aides-soignantes, Harcèlement, Analyse qualitative théorie ancrée – Maisons de repos

## Abstract

This thesis deals with the problem of moral harassment at work by caregivers with a sample of managers in nursing homes in French-speaking Belgium- the French speaking part of Belgium. Rest homes - nursing homes have a significant caregiver population - population of caregivers living in difficult and worrying situations in terms of employment relationships. CoViD19 has only exacerbated a phenomenon of latent regular conflict. The managers decide on the work organization, the corporate culture, the management method because we operate by delocalized site.

Our study will take place within the ARMONEA by Colisée group which is one of the largest groups for Dedicated to et pas for the assistance of the Elderly in Belgium and the Colisée group is one of the European leaders in the sector. Methods: A qualitative approach based on grounded theory was used. Six semi-structured individual interviews with nursing home managers were conducted. Once the level of data saturation was reached, we proceeded to develop a substantive grounded theory that is proposed after the data analysis. Results: According to the grounded substantive theory emanating from empirical data, the moral harassment of caregivers depends on the corporate culture, the management style, the organizational leadership, the human (or personality of the manager and his meaning to be understood). the other) and trust. - Each human is different which leads the manager to have to provide personalized support. Conclusion: This brief explains through managers that moral harassment at work is present and that some have been victims or spectators.- witnesses not spectators It is time to act towards putting people at the center of the organization through human management and this to strive for efficiency which is the mother of positive results.

**Keywords :** Nurses – Caregivers – Mobbing – Harassment – Qualitative grounded theory – Nursing Homes

## Table des matières

<b>Table des matières</b> .....	<b>I</b>
<b>Liste des abréviations</b> .....	<b>III</b>
<b>Listes des illustrations</b> .....	<b>IV</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>1</b>
<b>Partie I : Cadre conceptuel</b> .....	<b>4</b>
Chapitre 1 : Harcèlement moral au travail - Définitions et Contexte .....	4
1. Définitions et contextes.....	4
1.1 Définitions.....	4
1.2 Contexte .....	5
1.2.1 Grille de lecture .....	5
1.2.2 Profil de l'harceleur et de l'harcelé.....	6
1.2.3 Processus de harcèlement moral au travail .....	6
1.2.4 Expressions du harcèlement.....	7
1.3 Importance du harcèlement moral au travail en chiffres .....	7
1.4 Les conséquences liées au harcèlement moral au travail.....	8
1.5 Les antécédents du harcèlement moral au travail.....	9
1.5.1 Caractéristique de l'émetteur .....	9
1.5.2 Caractéristique du récepteur .....	10
1.5.3 Caractéristiques de l'environnement .....	10
Chapitre 2 : Aperçu du management humain – concepts et perspectives .....	12
2. Concepts et perspectives .....	12
2.1 Evolution historique de la notion GRH.....	12
2.2 Une approche par le Management Humain .....	13
2.3 Aperçu des modèles organisationnels et exemples de MH .....	15
2.4 Le <i>leadership</i> organisationnel dans le Management Humain.....	17
Chapitre 3 : Harcèlement moral, Management Humain et leadership – interactions ...	19
3. Harcèlement moral, Management Humain et leadership – interactions .....	19
3.1 Par définition .....	19
3.2 Par le contexte .....	20
3.3 Par les antécédents.....	20
<b>Partie II : Recherche empirique</b> .....	<b>23</b>
Chapitre 4 : Méthodes et matériels .....	23
4. Méthodes et matériels .....	23
4.1 Type d'étude.....	23
4.2 Méthodologie .....	24

4.2.1 Entretiens exploratoires .....	24
4.2.2 Échantillonnage.....	25
4.2.3 Considérations éthiques : .....	25
4.2.4 Instruments.....	26
4.2.5 Traitement et analyse des données par codage : .....	27
Chapitre 5 : Présentation des résultats .....	30
5. Résultats.....	30
5.1 Description de l'échantillon .....	30
5.2 Analyse des données.....	31
5.3 Schématisation .....	35
5.4 Théorisation .....	36
<b>Partie III : Discussion .....</b>	<b>38</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>39</b>
<b>Bibliographie : .....</b>	<b>41</b>
<b>Listes des annexes : .....</b>	<b>47</b>
Annexe 1 : Entretien exploratoire .....	48
Annexe 2 : Formulaire d'information et de consentement .....	49
Annexe 3 : Lettre d'invitation.....	50
Annexe 4 : Guide d'entretien .....	51
Annexe 5 : Pages journal de bord .....	52
Annexe 6 : Schématisation des HMS par Kabasele (2021).....	53

### Liste des abréviations

SPF : Service public fédéral	GRH : Gestion des ressources humaines
ASBL : Association sans but lucratif	MBO : Management by objectives
CoVid19 : Coronavirus 2019	KPI : Key performance indicator
MRS : Maison de repos et de soins	RH : Ressources humaines
MR : Maison de repos	MH : Management humain
RS : Résidences services	ROI : Return of investment
HMS : Harcèlement moral des soignants	PACTE : Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises
CDD : Contrat à durée déterminée	DG : Directeur général
CDR : Contrat de remplacement	SIPPT : service interne pour la prévention et la protection au travail
U.E : Union Européenne	CSC : Confédération des syndicats chrétiens
IDEWE : un service externe pour la prévention et la protection au travail.	SetCa : Syndicat des employés, techniciens et cadres
BeSWIC : Centre de connaissance belge sur le bien-être au travail	
CGSLB : Syndicat libéral	
CEPAG : Centre d'Education Populaire André Genot	

## Listes des illustrations

### Liste des figures

Figure 1: processus de harcèlement (Leymann, H. (1996), Resch, M., & Schubinski, M. (1996), Poilpot-Rocaboy, G (2010))	6
Figure 2 : Modèle de Liège par Faulx et al	11
Figure 3: Description des étapes de l'échantillonnage	25
Figure 4: Instruments utilisés dans cette recherche	27
Figure 5 : Description des étapes d'analyse des données	28
Figure 6: Théorie Ancrée substantive HMS, Kabasele 2021	36

### Liste des tableaux

Tableau 1 : Description de l'échantillon qualitatif	31
Tableau 2 : Description de l'échantillon quantitatif	31

« **La violence, quelle que soit sa forme,** est l'expression  
tragique de nos besoins insatisfaits »

Marshall Rosenberg

## Introduction

Le travail nous permet de nous rencontrer et de rencontrer l'Autre. Le travail nous permet de nous émanciper. Le travail nous permet aussi tout simplement d'assurer nos besoins matériels. Le travail n'est pas le seul chemin pour se trouver et s'émanciper. Cependant, il permet à beaucoup de trouver un sens et un équilibre. C'est un chemin dans la réalisation personnelle parmi d'autres. Le travail est aussi la relation de travail, l'endroit où des personnes inconnues se croisent et œuvrent dans une certaine direction pour créer une valeur ajoutée à l'entreprise.

Confucius disait : « *Choisissez un **travail** que vous aimez et vous n'aurez pas à **travailler** un seul jour de votre vie* » Lorsque nous trouvons notre place dans un travail que nous aimons, il est facile de le mener à bien et de donner à celui-ci le meilleur de nous-mêmes. Est-ce qu'il est possible aujourd'hui d'aimer son travail ? En tant qu'employeur, est-ce que nous mettons tout en œuvre pour donner goût et permettre à ce que le travailleur puisse aimer le travail ? Le travail ne doit-il pas être un lieu de partage et d'échange où règne le respect de la différence, la bienveillance et l'écoute. Chaque personne devrait pouvoir travailler dans un environnement qui lui garantit une protection de son intégrité et de sa dignité humaine. Nous pouvons travailler et être heureux dans notre travail. C'est un défi essentiel pour le travailleur et pour son employeur

Depuis 1996, la loi relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution du travail permet la protection du travailleur. C'est un cadre pour promouvoir un bien-être réel au travail. L'employeur doit mener une politique de bien-être au travail afin de détecter les risques pour les travailleurs. D'après le SPF Emploi, cette loi met en exergue une "*réglementation portant sur la prévention des risques psychosociaux au travail, dont le stress, la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail.*"

En 2018, un employé de la mission local d'Etterbeek s'est suicidé. Le 24 février 2021, le tribunal correctionnel de Bruxelles condamne l'ASBL pour infraction au code du bien-être au travail et au Code pénal social. En 2020, Yvette Guintens s'est suicidée sur son lieu de travail. Elle était mère de famille, elle avait 47 ans et elle travaillait dans une entreprise à Herstal. En 2014, elle avait déposé une plainte informelle auprès de la personne de confiance. En France, un salarié s'est suicidé après plus de deux ans d'attente de verdict. Il avait 51 ans et travaillait dans un centre d'appels près de Nancy (2011). Son avocat Maître Olszowiak dira : "*un procès-verbal de l'Inspection du travail avait déjà constaté qu'il était victime de harcèlement moral.*"

La question principale de notre travail portera sur le harcèlement des soignants au sein d'un échantillonnage de managers de maisons de repos et de soins (MRS) du groupe Armonia by Colisée. La relation entre un manager et un soignant est une relation centrale dans une collaboration productive. Le secteur de la santé qui met l'aide à la personne aux centres des préoccupations est sujet à un stress considérable. Dans ce climat, les cas de harcèlement moral semble se multiplier dans les structures de santé. A cela s'ajoute la crise du CoVid19 qui a exacerbé certains comportements déviants et généré une augmentation des taux d'absentéisme et de changements de carrière. La relation de travail pourrait être teintée de harcèlement moral et pousse à une démotivation des soignants.

Notre hypothèse de travail est qu'au sein d'une maison de repos et de soins la relation de travail entre un manager et un soignant sous sa responsabilité est plus favorable dans un climat de confiance et de respect mutuelle. Dans une structure orientée sur la relation de soins entre le patient et le soignant, nous aimerions :

1. Réaliser un état des lieux du harcèlement moral des soignants dans les maisons de repos
2. Expliquer comment le management humain peut aider à éviter les situations de harcèlement moral des soignants

Comme le dit Cynthia Fleury (Philosophe et Psychanalyste) dans une interview le 19 octobre 2020 dans le figaro, *“prendre soin de la vie humaine, c'est défendre l'humanité de la vie.”* Nos soignants sont une partie indispensable dans le rouage de chaque maison de repos. Prendre soin d'eux, c'est défendre un modèle de société où l'humain est important voir central.

C'est dans ce contexte particulier de soins interpersonnels que nous examinerons en questionnant un échantillon de managers, comment freiner (voir éradiquer) le développement du **harcèlement moral** au sein des MRS/MR/Résidences services ? Nous prenons soins des soignés mais est-ce que nous prenons également soin de nos soignants ? Quels obstacles rencontrés par le soignant se trouvant dans un cas de harcèlement moral ? Comment est-ce que les autres soignants perçoivent la personne harcelée ? Comment gère-t-on l'impact psychologique dans un cas de harcèlement moral ? Est-ce que le **management humain** peut aider à prévenir les abus ? Comment mettre en place un **changement** de modèle managérial ? Quelles sont les issues/pistes de résolution de conflit dans un cas de harcèlement moral ? Comment le concept de **leadership** peut aider à ne pas tomber dans un harcèlement moral au travail ?

Ce mémoire est divisé en trois parties. La partie 1 fixera le cadre conceptuel du harcèlement moral au travail et du management humain. La partie 2 portera sur la recherche empirique c'est-à-dire de la méthodologie aux instruments de recherche en passant par l'analyse des résultats. Une partie 3 abordera la discussion. Nous terminerons par une conclusion du travail et des recommandations.

Comment une approche tournée vers le management humain peut-il diminuer les situations de harcèlement moral au travail ?

## Partie I : Cadre conceptuel

### Chapitre 1 : Harcèlement moral au travail - Définitions et Contexte

#### 1. Définitions et contextes

##### 1.1 Définitions

Dans notre approche, nous distinguons deux types de violence : l'une qui se trouve être externe (harcèlement entre une femme et son mari, harcèlement à l'école ou à l'université...) et l'autre interne, symbolisée par une violence au sein du milieu de travail. Nous pouvons être confrontés à des comportements répétés, méchants, abaissants et dénigrants visant à générer un mal-être au travail et une douleur psychologique (Lefevre, 2019).

Avant d'aller plus loin, il est important de convenir d'une définition commune du harcèlement. Nous prendrons celle du SPF Emploi stipulant que le harcèlement moral au travail est : « *plusieurs conduites abusives, similaires ou différentes, externes ou internes à l'entreprise, qui se produisent pendant un certain laps de temps et qui ont pour effet de porter atteinte à la personnalité, la dignité ou l'intégrité physique ou psychique de la personne lors de l'exécution du travail, de mettre en péril son emploi ou de créer, un environnement hostile, dégradant, humiliant ou offensant et qui se manifestent notamment par des paroles, des intimidations, des actes, des brimades, des gestes ou des écrits unilatéraux.* »

Leymann (1996, p.166) dira que le harcèlement (ou Mobbing) est: « *Psychical terror or mobbing in working life means hostile and unethical communication which is directed in a systematic way by one or a number of persons mainly toward one individual. There are also cases where such mobbing is mutual until one of the participants becomes the underdog. These actions take place often (almost every day) and over a long period (at least for six months) and, because of this frequency and duration, result in considerable psychic, psychosomatic and social misery. This definition eliminates temporary conflicts and focuses on the transition zone where the psychosocial situation starts to result in psychiatric and/or psychosomatic pathological states.* » Nous sommes en présence d'une violence psychologique destructive et qui peut parfois paraître anodine mais qui a un impact certain chez la victime. Leymann (1996) crée une liste des agissements constitutifs du Mobbing. Dans ladite liste, nous pouvons lire : des menaces verbales et écrites, de la terreur par téléphone, des rumeurs malveillantes, des brimades sur une infirmité, des sévices corporels, des humiliations, empêcher la victime de s'exprimer...

Poilpot-Rocaboy (1998, p.11) nous aide en donnant une définition du harcèlement comme étant : « *toute attitude durable et répétée d'un ou plusieurs membres de l'organisation qui tend à*

*intimider, à dévaloriser ou à isoler un autre de ses membres dans le but de le déstabiliser*”. Dejours(2001, p. 10) ajoute quant à lui : « *La persécution d'une personne à de puissants effets d'intimidation sur les collègues qui découvrent l'impunité dont jouit l'agresseur (...) [les collègues] ont peur ! Chacun se protège (...) Le silence et la défection des témoins, l'absence de solidarité et d'entraide sont catastrophiques pour la victime* » (. Nous ne pouvons pas omettre dans notre étude l’impact sur l’environnement de travail composé des autres membres de l’équipe se trouvant en dehors du conflit.

Hirigoyen (2002) (Psychiatre) précise la portée psychologique du harcèlement : « *Il est possible de détruire quelqu'un juste avec des mots, des regards, des sous-entendus ; cela se nomme la violence perverse, le harcèlement moral* » ou encore mobbing. Nos mots peuvent créer des maux et il est important que le manager en soit conscient en étant attentif à sa posture professionnelle.

## 1.2 Contexte

### 1.2.1 Grille de lecture

Pour mieux comprendre le phénomène de harcèlement moral, Hirigoyen (2002) nous donne une grille de lecture composée de quatre types de comportement :

- Isolement et refus de communication : l’objectif est d’isoler la personne de tous les collègues qui devraient l’aider ou la soutenir dans le travail. Nous pouvons voir émerger des isolements mis en place par la hiérarchie ou par les collègues. Cela conduit la personne à avoir le sentiment d’être “transparente” alors que chacun a besoin de réaliser son besoin d’appartenance (Pyramide de Maslow).
- Atteinte aux conditions de travail : la victime se voit discréditée dans le travail qu’il doit faire, soit par les collègues, soit par la hiérarchie. Il se peut même que la victime tombe en bore-out qui est un ennui au travail (Cognart, 2020) parce que la hiérarchie ne donne plus suffisamment de travail ; certaines réunions sont organisées sans la victime ; la victime n’a pas l’information à temps, etc.
- Les attaques personnelles : la victime est sujette à calomnies ou à rumeurs malveillantes. Les attitudes à son égard peuvent être humiliantes et offensantes. Les attaques sont parfois des invectives machistes ou racistes. La victime est réduite à l’état d’objet.
- Les intimidations : la victime encaissera des menaces de représailles ou du chantage. Les violences sont visibles et le but est de terroriser la personne victime.

### 1.2.2 Profil de l'harceleur et de l'harcelé

D'après Lefevre (2019), nous pouvons esquisser le profil de l'harceleur qui peut être majoritairement présenté comme quelqu'un de pervers narcissique, qui a une image négative de sa personne et qui la rend positive en abaissant les personnes autour d'elle. Par contre le profil de l'harcelé est celui d'une personne consciencieuse, bénéficiant de bonnes relations et dotée de saines ambitions. Ce profil génère à son tour de la jalousie et de l'envie de la part de l'harceleur. Le type de contrat de travail (ex: CDD, CDR...) peut également influencer la situation et la position de délégué syndical peut être une composante de la situation conflictuelle. Le contexte personnel joue aussi un rôle important dans le profil harcelé.

### 1.2.3 Processus de harcèlement moral au travail

Nous pouvons également mettre en avant un processus de harcèlement (Leymann, (1996), Resch, M., & Schubinski, M. (1996), Poilpot-Rocaboy, G (2010)) :

- a. Phase 1. Caractéristiques de la cible, de l'initiateur et de l'organisation : nous remarquons des divergences, des conflits, des disputes dans le milieu du travail ayant pour cause la cible, l'initiateur ou l'organisation.
- b. Phase 2. Harcèlement au travail ou Mobbing : la non-résolution du problème ci-dessous conduit à se choisir une victime et à l'attaquer.
- c. Phase 3. Réponse de l'individu et de l'organisation : le problème est étouffé et la victime n'est plus écoutée. La victime doit maintenant se défendre et prouver ce qu'elle apporte.
- d. Phase 4. Conséquences sur la cible et les témoins : il y a une auto-exclusion de la personne qui adopte une position d'effacement. En réduisant sa charge de travail, cela peut conduire plus tard à une exclusion du groupe. Finalement, la victime subira soit un transfert, soit un licenciement, ce qui occasionnera par-là même des difficultés quant à l'organisation du travail

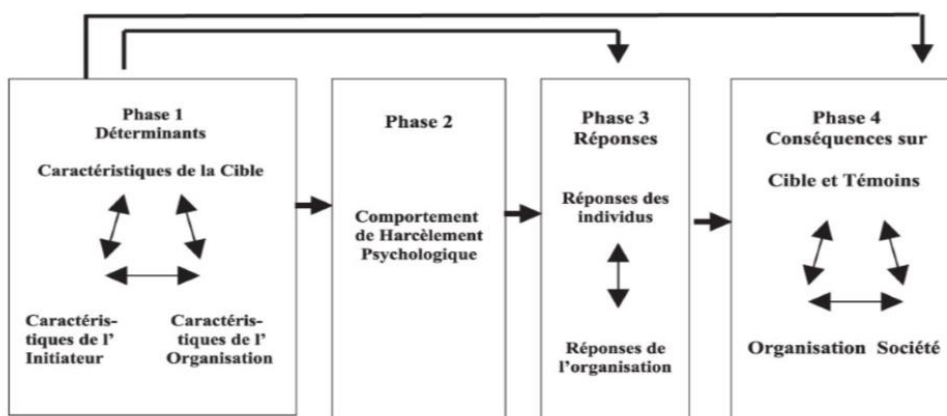


Figure 1: processus de harcèlement (Leymann, H. (1996), Resch, M., & Schubinski, M. (1996), Poilpot-Rocaboy, G (2010))

### 1.2.4 Expressions du harcèlement

Le harcèlement peut avoir différents types d'expression du harcèlement moral (Poilpot-Rocaboy, 2010) :

- Vertical et descendant c'est-à-dire d'un responsable vers un collaborateur
- Vertical et ascendant c'est-à-dire d'un collaborateur vers un responsable
- Horizontal et simple c'est-à-dire entre collègues
- Horizontal et collectif c'est-à-dire un groupe contre un collègue

Nous voyons que le harcèlement moral au travail est un comportement abusif dans la durée avec intention de nuire et causant un dommage psychologique ou physique. Cela se manifeste par plusieurs types de comportements verbaux ou non-verbaux avec des formes multiples relationnelles.

### 1.3 Importance du harcèlement moral au travail en chiffres

Dans une enquête menée par la FGTB/ZebraZone (2007), nous pouvons voir que 13% des travailleurs belges déclarent avoir été victimes de harcèlement moral au travail. Dans la moitié des cas, le responsable hiérarchique est mis en cause. Les conséquences de ce harcèlement moral donnent lieu à une augmentation des problèmes physiques, une insatisfaction accrue sur le lieu de travail, un absentéisme ancré et un turn-over constant. L'étude a été réalisée sur un échantillon de 1.512 salariés belges. Nous pouvons également voir que les personnes dites harcelées ont en moyenne 10 jours d'absence en plus que les personnes non-harcelées et presque la moitié des personnes harcelées ont l'intention de quitter l'entreprise contre 28% des non-harcelées. Il ressortait d'une enquête menée en 2010 par le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, que "9% de la population active en Belgique connaît les intimidations et le harcèlement moral au travail, pour 4% des travailleurs de l'U.E. (27)."

Le harcèlement est un problème qui touche de plus en plus de personnes. Securex avance le chiffre d'un travailleur sur trois se sentant victime d'un comportement abusif au travail. Securex précise aussi que dans presque la moitié des cas (45%), c'est le manager qui est le bourreau. L'employé doit agir de manière confidentielle pour établir une plainte contre son manager. Pour 2017, 14% des salariés se disaient victimes de harcèlement dans les 12 derniers mois. Dans le rapport de 2019, nous pouvons lire que 1 travailleur sur 3 a le sentiment d'être victime de comportements abusifs, tels que les discriminations ou l'agression, le harcèlement sexuel ou le harcèlement moral. Nous voyons qu'il y a une différence en termes de victimes de

harcèlement moral entre la Wallonie/Bruxelles (21%) et la Flandre (15%). Nous ne voyons pas de différences en termes d'âge, de sexe, d'éducation ou de statut.

Déjà en 2011, Dr Grégoire Pigné (360 medics) fait un constat interpellant : 68% des soignants estiment que leurs conditions de travail se sont dégradées. Salin et Hoel mettent en évidence que l'organisation du travail, la charge de travail, l'ambiguïté des rôles, le manque d'autonomie, les conditions physiques du travail sont des facteurs du harcèlement moral.

Face à l'ampleur du phénomène, l'Organisation internationale du travail (OIT) fixe en 2019, dans la convention n°190, les recommandations pour une élimination de la violence et du harcèlement dans le monde du travail.

IDEWE (2019) est un groupe axé sur la prévention et la protection au travail. Il accompagne 35.000 employeurs et 750.000 travailleurs. IDEWE a réalisé, entre 2016 et 2018, une enquête portant sur 45.000 travailleurs. Dans l'analyse, nous pouvons voir que 11.4% des répondants déclarent avoir été victime de comportement agressif au travail au cours des 6 derniers mois. Les comportements agressifs atteignent plus les hommes (12.7%) que les femmes (10.7%). Dans 31.3% des cas, le comportement agressif émane soit du collègue, soit du supérieur hiérarchique.

Parmi les conclusions tirées de l'enquête figure le constat selon lequel 1 travailleur sur 2 victimes d'un comportement agressif au travail donne lieu à un risque deux fois plus élevé de faire un burn out de longue durée que la moyenne des travailleurs. IDEWE souligne aussi que 15% des salariés sont harcelés 1 fois par semaine au travail. Le télétravail durant le coronavirus n'a pas fait baisser le harcèlement en 2020 : 39.6% de dossiers de conflit ont été ouverts auprès du service externe de IDEWE pour 40% en 2019.

Dans un rapport du syndicat libéral de 2016, Hugo D'Hertefelt (sociologue) et Florence Laigle (médecine d'entreprise) déclarent que : "le problème de harcèlement sur le lieu de travail en général exige évidemment une approche très confidentielle." Nous pouvons le voir à travers les chiffres et à travers les définitions énoncées ci-dessus.

#### 1.4 Les conséquences liées au harcèlement moral au travail

Selon le Centre de connaissance belge sur le bien-être au travail (BeSWIC), nous pouvons identifier chez la victime la naissance du trouble de l'anxiété, un état de stress, un comportement agressif, un possible état dépressif ou un stress post-traumatique. La victime peut décider de quitter la structure ou aller jusqu'à quitter le monde du travail. La victime développe un comportement de méfiance par rapport à son environnement ; le travail s'appauvrit fortement

en qualité. Leymann nous dit que le harcèlement poussé à son extrême peut même occasionner des suicides. D'après la CGSLB (2016), l'entreprise peut avoir un nombre accru de plaintes formelles ou informelles. Il note également les conséquences sociales lourdes telles l'invalidité, les démissions prématurées et les licenciements. Mais aussi les conséquences économiques qui sont le coût de l'absence pour cause d'harcèlement représentant 1% de l'absentéisme global, le coût des problèmes d'organisation du travail, le coût des licenciements et des mutations, les frais de justice et le coût de l'impact sur l'organisation. Dans le rapport de la CEPAG, nous pouvons voir que le harcèlement moral peut entraîner des troubles psychosomatiques pouvant s'exprimer de trois manières :

- Intrusion : la victime passe des moments de souffrance car elle est confrontée de manière permanente à la situation traumatique soit par des flash-back, soit par des cauchemars.
- Evitement : la victime ne veut pas se trouver dans la même situation ni même être dans le même lieu de travail. Elle décide de quitter son travail car elle se sent incapable de continuer à travailler.
- Hyperstimulation : la victime n'est jamais tranquille et le souvenir de l'événement revient toujours. La personne a un sommeil perturbé, une mémoire endommagée, une irritabilité exacerbée et des réactions fortes.

### 1.5 Les antécédents du harcèlement moral au travail

Le harcèlement moral au travail débute par une rencontre entre des personnes dans un environnement précis. En s'inspirant du modèle de Shanon et Wiener, ladite rencontre crée une communication verbale ou non-verbale entre un émetteur et un récepteur dans un environnement donné (Spellerberg, I. F., & Fedor, P. J. 2003). *“Parler est un besoin. Ecouter est un savoir.”* Renault, V., Morvan, L., & Marsil, C. (2018) Nous pensons écouter suffisamment les personnes autour de nous et nous pensons également parler humainement. De plus, la forme et le contexte de la communication dépendent des caractéristiques de l'émetteur et du récepteur. Nous évoquerons ci-dessous l'émetteur (un groupe ou un individu) comme étant l'harceleur et d'un récepteur qui est la personne harcelée.

1.5.1 Caractéristique de l'émetteur - l'harceleur (Poilpot-Rocaboy, 2010) : Quelques auteurs avancent que les harceleurs ont une personnalité de **psychopathe ou de pervers narcissique** (Hirigoyen, 1998). D'autres comme Zapf et Einarsen expliquent trois formes de harcèlement liées à l'harceleur :

- Il tente de *protéger son estime de soi* et cela peut passer par des comportements agressifs pour ne pas perdre la face. L'individu se trouve être dans une position de contrôle des autres et de gestion d'image.
- Il lui manque de *compétences sociales et relationnelles*. L'intelligence émotionnelle permet de vivre dans une altérité consciente (Goleman, 2018).
- Il est possible d'avoir un *comportement politique et de jeux politiques* de l'entreprise. Brodsky (1976) nous indique que l'organisation et la culture d'entreprise jouent un rôle dans les comportements d'harcèlement moral.

1.5.2 Caractéristique du récepteur - le harcelé (Poilpot-Rocaboy, 2010) : Certains disent qu'il y a harcèlement moral à cause du profil de la personne harcelée. Ce dernier a une faible estime de soi, de l'anxiété et d'autres facteurs d'une personnalité fragile (Leymann, 1996, Zapf et Einarsen, 2003). Certains parle d'une **personnalité névrotique** de la personne harcelée. De plus en plus d'auteurs délaissent l'idée de la responsabilisation des victimes pour se tourner vers l'idée selon laquelle tout le monde peut vivre une situation de harcèlement moral au travail. Le **déséquilibre des pouvoirs** devient alors une composante centrale dans la compréhension du phénomène.

1.5.3 Caractéristiques de l'environnement – l'entreprise (Poilpot-Rocaboy, 2010) : Un grand nombre d'auteurs pensent que l'organisation joue un rôle central dans le harcèlement moral. Pour eux, le harcèlement moral est soit une stratégie, soit une défaillance organisationnelle. Le **changement organisationnel** est un facteur de harcèlement moral. Il entraîne des comportements de concurrence extrême entre les salariés et une augmentation de la pression managériale. L'humain est une variable d'ajustement et le profit devient central. Cela donne lieu à des conflits (Hoel et Salin, 2003). L'**organisation du travail, la culture d'entreprise et la responsabilité organisationnelle** guident les comportements des travailleurs. D'après Hoel et Salin (2003, p.211), « Lorsque des nouveaux entrent dans l'organisation, ils doivent peu à peu s'adapter aux normes de l'entreprise et du groupe par le biais d'un processus de socialisation » Enfin les **modes de management sont des facteurs potentiels de harcèlement moral**. Ils peuvent catalyser le phénomène de harcèlement au sein d'une organisation. Tant les styles autoritaires que le laissez-faire conduisent à des situations de harcèlement moral. « Précédemment, le chef commandait, et en cas de dérive,

abusait de son pouvoir ; alors qu'aujourd'hui, le manager ou le collègue influence, voire manipule, et en cas de dérive, harcèle » (Faulx, 2009, p.12).

Ci-dessous, le modèle de Liège permet de mieux comprendre la complexité du phénomène de harcèlement moral. D'après Faulx et *al* (2009), ce modèle est :

- Processuel c'est-à-dire qu'il est centré sur les processus relationnels
- Intégrateur c'est-à-dire qu'il est composé de plusieurs couches d'intelligence par Ardoino (1996).
- Dynamique c'est-à-dire qu'il permet une analyse des équilibres et déséquilibre des modes relationnels.

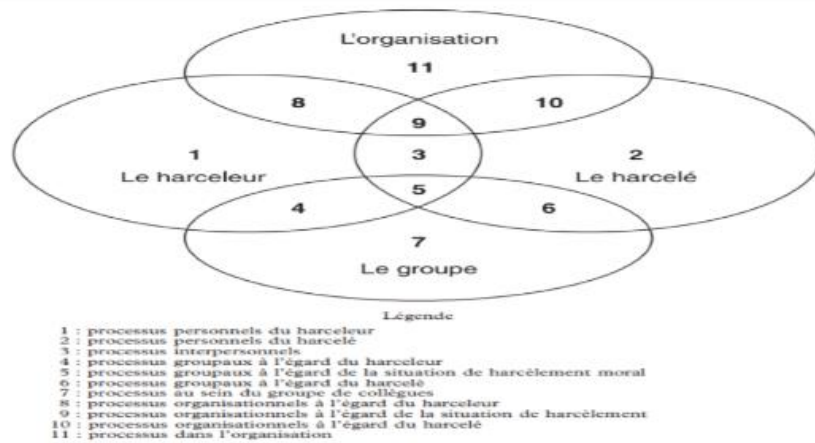


Figure 2 : Modèle de Liège par Faulx et al

## Chapitre 2 : Aperçu du management humain – concepts et perspectives

Subséquentement, nous avons dressé un état des lieux du harcèlement moral au travail en parlant notamment des définitions, des chiffres du harcèlement moral au travail, des conséquences et des antécédents. Dans la partie des antécédents, nous avons d'entrée de jeu mis en avant le rôle de l'organisation dans le harcèlement moral. Ici, nous voulons expliquer comment par un management humain et un leadership, il est possible de surmonter certains de ces obstacles et de travailler en interaction positive avec les personnes faisant partie de son équipe. Il semble erroné de croire que nous pouvons changer les gens ; par contre, nous pouvons mettre en place des conditions de travail bienveillantes propices à l'épanouissement individuel et collectif. La réduction du harcèlement moral débutera par un choix courageux du management humain et doté d'un leadership. Pour cerner sur le plan conceptuel certaines composantes du management humain doté d'un leadership, il nous a semblé utile de partir d'exemples au sein de plusieurs entreprises à succès et tirés notamment du bestseller de Frédéric Laloux (2.3). Dans les entreprises citées, l'humain est au centre du management et nous y voyons des réussites durables. Avant cela, nous examinerons succinctement l'évolution des logiques d'organisation (2.1) en ce compris l'étape du Management humain, véritable tremplin analytique au développement des expériences concrètes (2.2). La dimension du leadership sera également analysée (2.4)

### 2. Concepts et perspectives

#### 2.1 Évolution historique de la notion GRH (Taskin, Dietrich, 2020) :

La chronologie historique permet d'identifier des logiques d'organisation de la gestion traditionnelle des ressources humaines (GRH). Les logiques d'organisation se créent à travers le rapport entre le travail et l'humain. Au Moyen Âge-, régnait une **logique professionnelle** symbolisée par un rassemblement au sein de professions. Les personnes ayant les mêmes compétences se rassemblaient sous formes de corporation. Plus tard, entre 1790-1849, nous voyons éclore une **logique entrepreneuriale** qui se matérialise par un accès à la profession plus souple. La personne devient patron-propriétaire-fondateur et met en place une activité génératrice d'emploi, de revenus et d'accomplissement personnel. Entre 1850-1896, la **logique industrielle** devient le modèle dominant centré sur la productivité et le capitalisme. Dans une course au profit, l'humain devient une pièce interchangeable. Les travailleurs sont de conditions de vie modestes et le travail réalisé se déroule dans des conditions de travail précaires souvent inhumaines. Entre 1897-1944, émerge une **logique planificatrice** : la gestion des ressources

humaines apparaît comme de la production basée grandement sur le taylorisme. Le travail s'effectue sur des bases scientifiques : tant le manager que l'ingénieur sont les garants d'une allocation adéquate des ressources et veillent à l'efficacité de l'organisation de travail en place. Les années 1945 à 2000 introduisent successivement la **logique bureaucratique puis la logique de flexibilité** qui se base sur le comportement organisationnel. Le chemin vers une perspective de l'Homme au travail est ouverte : des objectifs individuels peuvent être compatibles avec les objectifs de l'organisation et cela grâce aux travaux de l'École des Relations Humaines (ex: Elton Mayo à l'usine de Hawthorne) mais aussi par le MBO (Management By Objectives). Le MBO respecte trois principes : fixer des objectifs SMART, déléguer les responsabilités et contrôler *a posteriori* (KPI – Key Performance Indicator). La logique bureaucratique se fonde sur les notions de hiérarchie, de lien fonctionnel et de design organisationnel susceptibles d'être fixés par produit, par processus, par département, par segment et par division géographique. A partir de années 2000 à nos jours, la logique agile prend le pas et se développe dans les organisations. La fonction RH occupe une place déterminante dans la prise de décision au sein des organisations. Le vocable se veut différent. Pour exemple, nous parlons de talents, de capital humain... La liberté est mise en avant et l'expression des collaborateurs occupe une place à part entière. Au même moment, il y a une émergence de *balanced scorecard* prenant en compte le taux d'absentéisme, turnover, satisfaction... La fonction RH évolue et cherche à trouver l'équilibre entre le social et l'économique ; ce qui peut s'avérer très compliqué dans certaines situations.

## 2.2 Une approche par le Management Humain (Taskin, & Dietrich, 2020; Taskin, 2019):

L'humain au travail est un principe fondamental dans la compréhension et l'application du management humain (MH). L'Homme n'est pas tant vu comme un être ayant une valeur économique mais plutôt comme une personne dotée d'une capacité de décision, d'expression, de création, d'autonomie et d'échange. Beaucoup de philosophes du travail portent cette vision du travail humain. Le travailleur est un être de relation sociale (Bruni, 2014) et il ne se réduit pas à un outil de production. L'humain possède la capacité d'offrir gratuitement mais en même temps nourrit un besoin de reconnaissance (Honneth, 2000 et 2015). La bienveillance demeure au centre du management humain. Le manager comme le collaborateur décident ensemble de travailler en appliquant un comportement bienveillant l'un vis-à-vis de l'autre afin de résister à l'image dominante d'un management autoritaire et humiliant (Taskin, L. et *al*, 2020). Dans une telle approche, le principe de réflexivité prend toute sa dimension : "le processus individuel

permettant la mise en doute de ces constructions sociales, de ce qui paraît simple et évident, de ce qui semble aller de soi (Gergen, 2001) ».

Dans le management humain, le travail intègre trois expériences (Gomez, 2019) :

- Le travail objectif : il donne une expérience pointue du travail accompli car il aboutit à des résultats tangibles permettant d'avoir une compréhension précise de notre travail au sein d'une organisation.
- Le travail subjectif : il communique une expérience personnelle du travail accompli et cela suscite un sens à l'effort dans le travail. Nous pensons également à la reconnaissance de l'apport de chaque individu à l'organisation.
- Le travail collectif : il distille une expérience en groupe du travail accompli en mettant en avant la solidarité. Nous travaillons en équipe avec des besoins différentes en fonction des rôles et des fonctions.

Nous pouvons commodément dire que le management humain a pour objet le travail et pour finalité la reconnaissance. Chaque individu est un être réflexif ce qui permet d'humaniser le travail. Nous sommes au travail pour offrir un service et attendre une reconnaissance en s'inspirant des travaux d'Axel Honneth. La vision traditionnelle du GRH susmentionnée pousse à une performance économique, une intensive création de valeur, une course vers un ROI avantageux... Tandis que le management humain met l'Homme au centre des interactions pour atteindre les objectifs de l'organisation, le management humain permet d'insuffler du sens dans le travail et institue la bienveillance au cœur du travail. Dans le management humain, nous rejetons l'assertion que l'humain est une ressource que nous exploitons pour notre profit personnel. Nous mettons en avant la norme de valeur ou de dignité humaine comme base à nos échanges. Nous sortons de l'idée d'une relation purement contractuelle pour passer à l'idée d'une participation à une communauté. Le management humain est une solution au propos de chercheurs comme Hayek (1974), Sen (1998) et de managers comme Laloux (2014) et Getz (2019). La subjectivité personnelle des collaborateurs semble être mise de côté dans le management tourné vers la production alors que le management humain est lui à la recherche de la place des collaborateurs : ceux-ci doivent pouvoir trouver du sens et ne pas vivre une déshumanisation de leur travail (Bell et Khoury, 2011, p170).

En France, la loi PACTE donne de nouvelles ambitions en permettant à chaque entreprise d'agir dans le domaine social et environnemental mais aussi en déclarant sa raison d'être. Le vœu est de se détourner de la pensée orientée vers le capitaliste : l'entreprise n'est plus tant une source de profit et de bénéfice mais devient un endroit de rencontre et de partage humain. Avec le

management humain c'est le retour de l'homme au cœur des préoccupations de l'organisation : des salariés satisfaits contribueront à la création de bénéfices, à la réussite et à la pérennité de l'organisation. Les auteurs défendent une démarche de conviction donnant lieu à des solutions innovantes et durables (Taskin, 2019).

### 2.3 Aperçu des modèles organisationnels et exemples de MH tirés de *Reinventing organisations* de Frédéric Laloux

Frédéric Laloux propose un nouveau modèle organisationnel permettant d'améliorer le fonctionnement des organisations. Il nous donne une grille de lecture étoffée d'expériences et de cas pratiques. Il part du constat que les modèles actuels comportent des limites. Il expose son modèle en partant d'une typologie des organisations :

- Organisations rouges : Le chef use de son pouvoir pour se faire obéir. La peur réside comme base au bon fonctionnement de ce type d'organisations. Il y a une grande capacité de réactivité et nous sommes dans une visée court-terme (ex: la mafia, les gangs et les milices tribales). Les déterminants clés sont la division du travail et l'autorité.
- Organisations ambre : La pyramide hiérarchique aide à définir le rôle de chacun. C'est un système autoritaire et fonctionnant avec le contrôle (le quoi et le comment sont détenus par le chef). Cette rigueur permet d'avoir une stabilité et une répétition des schémas décisionnels (ex : Eglise catholique, organisations militaires, les institutions gouvernementales et écoles publiques). Les révolutions clés sont rôle officiel et mise en place de processus.
- Organisations orange : Nous reposons sur le triptyque de la croissance, du profit et de la bataille contre les concurrents. L'innovation porte en son sein la solution pour être leader dans le secteur. Le management fonctionne par objectifs : le quoi est fixé par le chef ; le comment est là à la discrétion des collaborateurs). (ex : groupes multinationaux et enseignement libre). Les principes clés sont la méritocratie, l'innovation et la responsabilité.
- Organisations vertes : La culture et l'autonomie sont au cœur des organisations vertes ; elles boostent la motivation des salariés (ex: entreprise centrée sur la culture => Southwest Airlines, Ben & Jerry's, Starbucks...). Les idées clés sont atomisations, la culture centrée sur les valeurs et la prise en compte des parties prenantes.
- Organisations opales : l'organisation **domine et surmonte ses peurs** qui sont la manifestation de son égo. La peur est le moteur du contrôle et de l'abus de pouvoir.

L'*abondance* de l'existence humaine est un atout pour l'organisation. Notre intérieur est notre guide car dans les organisations dites :

- Impulsif rouge, la bonne décision est ma décision.
- Conformiste Ambre, la bonne décision est celle en adéquation avec les normes
- Orange de la réussite, la bonne décision est celle qui génère l'efficacité et le succès
- Pluralisme vert, la bonne décision est intégrée en harmonie

Dans l'organisation opale, l'auteur suggère le postulat de ne pas focaliser sur la richesse extérieure ; il s'agit au contraire d'identifier les composantes d'une richesse intérieure sous l'angle du bien vivre. Chaque travailleur est important de par sa singularité, avec ses forces et ses faiblesses. L'adversité est une composante de la vie et n'est plus un obstacle dans les relations interpersonnelles. Dans ce type d'organisation, l'autogouvernance, l'affirmation de soi ("*wholeness*") et la raison d'être évolutive deviennent le moteur de son fonctionnement.

Dans les exemples de management humain, nous avons :

- Buurtzorg (Pays-Bas): C'est une entreprise de soins à domicile. En la créant, Jos de Bok voulait donner naissance à une structure nouvelle plus humaine. Les équipes composées de 10 à 12 travailleurs sont autonomes. Elles organisent les plannings, les remplacements en cas de maladie, les commandes de matériel et autres. Elles ont été formées en gestion et résolution de conflit en début d'engagement. Les formations sont en continue afin de permettre à tous de comprendre la vision de l'organisation. Il est passé de 10 à 7000 collaborateurs en 7 ans. L'objectif est de maximiser l'autonomie des patients. En 2019 le rapport de Ernst & Young montre que les employés de buurtzorg réduisent de 40% le temps de prise en charge des patients à domicile par rapport aux autres structures. Il n'y a pas de chef.
- La fonderie de cuivre FAVI (France) : C'est une entreprise qui fabrique des pièces pour les boîtes de vitesse automobile. Elle fabrique aussi des pièces pour les moteurs électriques et du matériel médical. Zorbist (DG) voulait une structure plus claire avec moins d'intermédiaires et avec une plus grande responsabilité des employés. Ils sont divisés en 13 équipes de 15 à 50 personnes. Ils sont passés de 80 à 500 salariés. Chaque équipe travaille pour un constructeur par exemple l'équipe Volvo, l'équipe Audi, l'équipe Volkswagen. Ils reçoivent le bon de commande et chacun remplit sa mission en fonction de la commande.

- Sun Hydraulics (Etats-Unis) : C'est une entreprise mondiale créant des rampes hydrauliques. Elle est cotée au NASDAQ. Elle est composée de 900 salariés. Quand il y a eu la crise financière, elle a terminé l'année en bénéfice sans licenciement. Google laisse le choix à l'employé de décider ce qu'il va faire pendant 20% de son temps. Sun a élargi ce principe à toute la semaine. Les ingénieurs travaillent sur plusieurs projets en parallèle selon les priorités.

#### 2.4 Le *leadership* organisationnel dans le Management Humain

Nous trouvons de nombreuses définitions du *leadership* et de nombreuses interprétations du *leadership*. La **définition** de Bergeron nous paraît intéressante en ce qu'elle déclare que le *leadership* organisationnel est (Stogdill, 1974, p. 122) : *“l'ensemble des activités par lesquelles un supérieur hiérarchique influence le comportement de ses subalternes dans le sens d'une réalisation volontairement plus efficace des objectifs de l'organisation.”* Cette définition nous permet de mettre en évidence plusieurs dimensions : un pouvoir d'influence réel du manager sur ses subalternes ; dans un but unique et précis : amener les subalternes volontairement – et non par la contrainte, la peur ou même sous des motifs lucratifs personnels- ; à réaliser les objectifs de l'organisation. Le responsable devient un guide, un coach, une courroie de transmission. La définition de Kotter J. (2012) ajoute une dimension supplémentaire : *“Leadership defines what the future should look like, aligns people with that vision, and inspires them to make it happen despite the obstacles.”* Le leader n'est pas tant orienté « bonne utilisation des ressources » mais est tourné vers le changement, l'inspiration, l'éclosion de motivations (Scouller, 2011). En fixant des objectifs à ses subalternes, le leader les amène à endosser la vision globale et à participer à sa réalisation, à quelque niveau que ce soit, conscient des obstacles et soucieux de les dépasser ensemble.

D'après les recherches établies, nous pouvons dire qu'il existe cinq **dimensions** de *leadership* (Filley et al, 1976) :

1. La « *Direction et encadrement* ». Nous sommes en présence d'un responsable qui est un bon planificateur. Il s'attelle à faire respecter les procédures et le règlement. Il est axé sur la planification, le contrôle et l'établissement des objectifs en donnant l'image d'un travail bien fait.
2. L' « *Encouragement à l'excellence* » Nous prenons le temps d'inciter à un climat de qualité. Nous mettons la barre haute en motivant les équipes à atteindre les objectifs dans un environnement exigeant qui rejette toute forme de médiocrité.

3. Les “Relations humaines”. Nous percevons l’employé comme une aide et nous essayons de créer de bonnes conditions de travail en s’intéressant aux employés et à leurs besoins.
4. La « Participation ». Nous communiquons davantage en mettant le dialogue au centre des pratiques quotidiennes. Nous prenons les opinions des collaborateurs. Nous recherchons constamment à les impliquer dans les travaux et projets. Nous permettons à chacun d’avoir des responsabilités en déléguant.
5. L’« *Encouragement au travail d’équipe* ». Nous instillons un climat où les collaborateurs se rencontrent et arrivent à se dire les choses. Les collaborateurs travaillent ensemble à la résolution de problèmes. Le responsable œuvre à la construction d’un esprit d’équipe permettant une autonomie du groupe.

Nous tenons aussi à expliquer les **styles** de *leadership* afin de comprendre ceux susceptibles de générer du harcèlement moral au travail. Il existe plusieurs modèles dont celui de :

- Kurt Lewin (1939) portant sur la dynamique du groupe et les styles de leadership qui sont le leadership autoritaire, démocratique et du laisser-faire
- Rensis Likert (1947) parlant de quatre systèmes de management relevant du manager autoritaire exploiteur, du manager autoritaire paternaliste, du manager consultatif et du manager participatif
- Douglas Mc Gregor (1960) traitant de la théorie X et de la théorie Y qui met en avant que si le manager entretient des présupposés négatifs envers les travailleurs, alors ces derniers en feront un minimum mais si le présupposé est positif alors les conséquences en termes de comportement et d’approche des travailleurs seront également positives.
- Blake et Mouton (1960) à travers une grille sur deux axes numérotés de 1 à 9 dont l’un est orienté humain et l’autre est orienté production. La grille nous donne également 5 styles : Participatif (social), démocratique (intégrateur), laxiste (laisser faire), autoritaire (centré sur la tâche) et style intermédiaire.
- Hersey et Blanchard (1971) parlant du leadership situationnel composé d’un leadership participatif (épauler), délégatif (déléguer), persuasif (entraîner) et directif (diriger).

L’évolution des GRH semble avoir un lien avec le type de management qui lui-même s’inscrit dans un contexte historique précis. Les caractéristiques du management humain sont claires et elles nous aident à guider notre encadrement des équipes. Des exemples concrets de modèles organisationnels nous ont permis de réaliser la plus-value du management humain. Nous comprenons également à présent de quelle manière les dimensions et les styles de leadership peuvent être propices au harcèlement moral au travail. Il reste au demeurant à mieux

comprendre le lien entre management humain et ses composantes et le harcèlement moral. La question centrale étant celle de comprendre dans quelle mesure le harcèlement moral peut-il être « tué dans l'œuf » par le management humain et un modèle précis de leadership ? Ce sera l'objet du chapitre 3.

### Chapitre 3 : Harcèlement moral, Management Humain et leadership – interactions

Nous tenons à expliquer clairement le lien entre les divers concepts théoriques. Le harcèlement moral agit pour nuire à l'autre tandis que le management humain cherche à développer l'autre. Il y a un lien entre le style de management autoritaire et le harcèlement moral. Dans le style de management autoritaire, nous sommes dans une relation de travail cherchant la soumission de l'autre en mettant en place un schéma dominant-dominé.

#### 3. Harcèlement moral, Management Humain et leadership – interactions

##### 3.1 Par définition

Le harcèlement moral, de par son côté répétitif et manipulateur, est source de souffrance qui détruit au lieu de construire, qui rabaisse au lieu d'élever et qui enlève au lieu de donner. Dans le cadre du management humain, le rôle du manager est de mettre en adéquation le sens au travail et les aptitudes du collaborateur : ce dernier doit être mis en capacité de s'épanouir, s'investir pleinement ou à tout le moins de manière satisfaisante dans le travail qui lui est confié. Le leadership motivant et mobilisateur des énergies est celui qui favorise la communication et le dépassement de soi ou à tout le moins, la réalisation d'objectifs ambitieux. Les valeurs centrales d'un tel leadership sont le respect d'autrui et l'écoute. Il est le théâtre d'encouragements, de félicitations et de conseils positifs.

Dans le cadre du soin (MR/ MRS), la logique est totalement superposable : l'entreprise devrait aider chaque soignant dans la quête de son équilibre professionnel.

Le management humain n'est pas la panacée mais il a le mérite de mettre l'humain au centre des préoccupations des managers. Nous partons de l'humain, pour l'humain et avec l'humain. L'objectif est de construire ensemble un environnement de travail où la recherche du profit ne se fasse pas au détriment des personnes ou de la dignité humaine.

### 3.2 Par le contexte

Hirigoyen (2002) nous rappelle que la victime d'harcèlement moral est sujette à calomnies ou à rumeurs malveillantes. Les attitudes à son égard peuvent être humiliantes et offensantes. Les attaques sont parfois des invectives machistes ou racistes. La victime est réduite à l'état d'objet. Nous pouvons comprendre qu'un comportement bienveillant porté dans le management humain est à l'antipode des agissements qui proviennent du harcèlement moral. Dans le harcèlement moral, l'objectif est d'attaquer et de rabaisser l'autre en tentant de la pousser à la démission ou à l'erreur tandis que dans le management humain l'objectif est de respecter l'autre tout en créant les conditions possibles tant pour le manager que pour le soignant du travail accompli avec qualité et satisfaction pour chaque partie. De la même manière, dans les entreprises identifiées par F. Laloux, l'employé est considéré comme un capital et non comme une simple ressource. Lorsqu'un site de pierres précieuses est épuisé, les personnes l'abandonnent purement et simplement à l'état de carcasse dépecée et se déplacent vers un autre site qu'ils réexploiteront pour un temps forcément limité ; tout cela sans état d'âme. Le management humain permet d'investir en l'autre mais ne l'épuise pas. Le manager bienveillant « entretient » son travailleur et les fruits qu'il cueille, il les sait précieux et pas forcément éternels. Il veille donc à accompagner le travailleur pour qu'il parvienne à maturité et dans un effort renouvelé à intervalles réguliers.

Le leadership permet d'avoir une vision ; à *contrario*, l'harceleur est figé dans le présent. Il semble être bloqué dans une situation de frustration et ne souhaite pas s'en défaire. Il est possible de dire que l'harceleur se centre sur son moi alors que le leadership pense au nous dans le présent mais également dans le futur.

### 3.3 Par les antécédents

La section consacrée aux antécédents nous a permis de comprendre l'impact du harcèlement moral dans l'organisation au travers de prismes différents : changement organisationnel, organisation du travail et culture d'entreprise et enfin, mode de management.

Nous supputons que le management humain et le leadership sont des outils pour amener l'organisation à prendre soin des soignants. Nous émettons l'idée que nous entendons par management humain un sens du partage et de respect mutuel dans un environnement bienveillant qui favorise les conditions d'un travail épanouissant et la mobilisation d'un soignant, efficace et performant. Nous pensons que le management humain apporte intrinsèquement dans son chef une reconnaissance de la valeur de chaque soignant. Il n'est pas

une pièce interchangeable, ni réduit à l'état d'outil. Il est un être doté de sens et de raison qu'il faut accompagner pour ainsi réaliser nos objectifs collectifs organisationnels. Nous pensons que le mode opale permet d'avancer en étant ouvert, responsable et confiant car chaque soignant défend personnellement un projet collectif commun. Le mode opale a été mis en place dans diverses entreprises donnant des augmentations de chiffre d'affaires et une meilleure adhésion des équipes : ce sont 2 indicateurs qui nous semblent probants.

Le style de leadership compte car certains comportements autoritaires sont vecteurs de harcèlement moral. De même, le mode de management est déterminant. Le choix d'un mode de management inhumain et autoritaire conduit à un harcèlement moral. Nous reproduisons inconsciemment des comportements négatifs qui génèrent à leur tour des conséquences dommageables sur les travailleurs. Connaître son style de management et le mettre en place consciemment soutient le manager à agir intentionnellement pour un mieux-être de chaque soignant, pour une meilleure efficacité de l'organisation et pour un respect de l'être humain

N.B : Certaines citations, secondaires, comportent un référencement incomplet au niveau de la pagination car il n'a pas été possible de retrouver la source primaire.



## Partie II : Recherche empirique

### Chapitre 4 : Méthodes et matériels

#### 4. Méthodes et matériels

Au-delà de la théorie, dans sa dimension multidimensionnelle somme toute fort éclairante, (partie I), il nous semblait essentiel de la confronter à la réalité du terrain dans le domaine précis du soin. Un certain nombre de considérations méthodologiques ont été adoptées.

##### 4.1 Type d'étude

Nous avons mené une analyse qualitative du harcèlement moral des soignants dans leur relation de travail au travers d'un échantillon de managers de maisons de repos et de soins (MRS) en Belgique francophone en période de CoVid19. Notre choix de méthode analytique s'est porté sur une approche qualitative et une analyse des données basées sur la méthode de théorisation ancrée (Grounded Theory Method), (Paillé, 1994 ; Baribeau, 2009 ; Glaser et Strauss, 2009 ; Larivière et Corbière, 2014 ; Lejeune, 2016). Cette méthode nous a paru propice car « *la production de théories ancrées permet d'insister sur le fait que la théorie n'apparaît pas spontanément mais qu'elle résulte d'un travail de production [...] l'analyse par théorisation ancrée permet en outre de souligner qu'il est bien question d'un processus d'élaboration.* » (Lejeune, 2016).

Un échantillon de convenance constitué de managers du groupe Armonéa en Belgique nous permettra de théoriser le phénomène d'harcèlement moral des soignants dans leur cadre de travail en se basant sur l'ouvrage de Monsieur Lejeune (2016). Armonéa voit le jour le 21 mai 2008 : il est le fruit d'une fusion de deux entreprises familiales : Van Den Brande et Restel Résidences. Armonéa est une entreprise qui s'est spécialisée dans la prise en charge de personnes âgées au sein de ses maisons de repos (MR), de ses maisons de repos et de soins (MRS) et de ses résidences services (RS). Armonéa utilise un programme de qualité appelé « Expérience Armonéa » mettant en avant des standards -ou lignes de conduite- et réputées orientées vers le bonheur du résident.

Le groupe est composé de 87 entités. L'organigramme des sites comprend un directeur, entouré de trois adjoints couvrant les domaines administratif, hospitality et soin. Chaque manager est doté d'une description de fonction reprenant les compétences et les tâches attendues. Armonéa dispose d'un service interne pour la prévention et la protection au travail (SIPPT) dirigé par Noël de Taye.

Nous avons choisi les managers des MR car le chercheur est manager dans une des MR du groupe Armonéa. Le chercheur rencontre au quotidien plusieurs types de soignants : aides-

soignants, infirmiers, kinésithérapeutes, ergothérapeutes, logopèdes... Le chercheur a déjà effectué, en collaboration avec l'école Ilya Prigogine à Bruxelles, dans le cadre de l'obtention du titre de master en sciences de la santé publique (2017), une analyse qualitative des représentations sociales du migrant auprès d'un échantillon d'étudiants infirmiers. Pour Il a également effectué deux études avec Unia sur l'implémentation des compétences transculturelles au sein du cursus des soignants (2017). Pour les différentes recherches, il a utilisé comme méthodologie la méthode qualitative.

La présente étude fut réalisée du mois de mars au mois de juillet 2021.

## 4.2 Méthodologie

D'après Corbière et Larivière (2014) la théorisation ancrée « *est une méthode inductive, développée par Glaser et Strauss en 1967, qui a pour but de construire une théorie à partir de données, selon une approche où les données sont simultanément recueillies et analysées [...]. Par ailleurs, la théorisation ancrée vise la compréhension d'un processus.* » Le travail de terrain se base sur les éléments suivants : l'entretien dit "exploratoire", l'échantillonnage, les considérations éthiques, le journal de bord, le guide d'entretien et l'entretien individuel semi-dirigé. « *[...] l'essentiel pour un chercheur est de créer les meilleures conditions possibles pour que les participants se sentent à l'aise d'exprimer [...] leur point de vue (objectif propre à l'entretien individuel, par exemple) [...]* » (Baribeau 2009). D'après Paillé (1996), la théorisation ancrée vise " *à générer inductivement une théorisation au sujet d'un phénomène culturel, social ou psychologique, en procédant à la conceptualisation et la mise en relation progressives et valides de données empiriques qualitatives.* "

### 4.2.1 Entretiens exploratoires

Afin de mieux cerner le concept, nous avons rencontré diverses personnes clés travaillant sur le bien-être au travail. Notre objectif était d'avoir une vue globale de la réalité et tenter de comprendre le phénomène avec des experts du terrain. Chaque personne rencontrée a permis une meilleure compréhension de la problématique. Le chercheur remercie chacun des informateurs pour les informations obtenues et du temps octroyé : Claude (SetCa), Fabienne (CSC), Jacques (Manager Page Personnel), Noël (Directeur Health and Safety), Laetitia (Directrice MRS), Maoro (Directeur Régional MRS), Cynthia (Directrice Régional MRS), Constant (Délégué Syndical) et Mohamed (Greisch). Les entretiens exploratoires auprès de personnes de terrain et la présence à divers webinaires ont été réalisés durant l'année 2020 et 2021.

#### 4.2.2 Échantillonnage

Lors de la formation de notre échantillonnage de recherche, nous avons pris contact avec le directeur régional de la région Sud des maisons de repos ARMONEA by Colisée afin de rencontrer des directeurs, des responsables de département soins (Head Care), des teamleaders travaillant quotidiennement avec des équipes formées majoritairement de soignants. Nous constatons que le cœur du personnel au sein d'une MR est formé d'aides-soignants, infirmiers, kinésithérapeutes, logopèdes et ergothérapeutes. Lors de nos discussions, à défaut de pouvoir interroger l'ensemble des directeurs, nous avons reçu une liste de directeurs pour nos entretiens. Dans certaines MR, les comités de direction ne sont pas complets. Nous constatons également que le CoVid19 a poussé de nombreux responsables à réorienter leur carrière ou à prendre une pause carrière. Après plusieurs échanges, nous décidons de retenir l'idée d'interviewer les responsables de département soins et les directeurs qui forment notre échantillon de convenance pour étudier le phénomène de harcèlement moral au travail des soignants. Le chercheur a rédigé une lettre d'invitation qu'il a adressée au directeur régional, au directeur de Health and Safety et au directeur-adjoint des ressources humaines (voir annexe 1). Suite à l'accord écrit du directeur régional, la lettre a été transmise aux directeurs et aux Head Care.

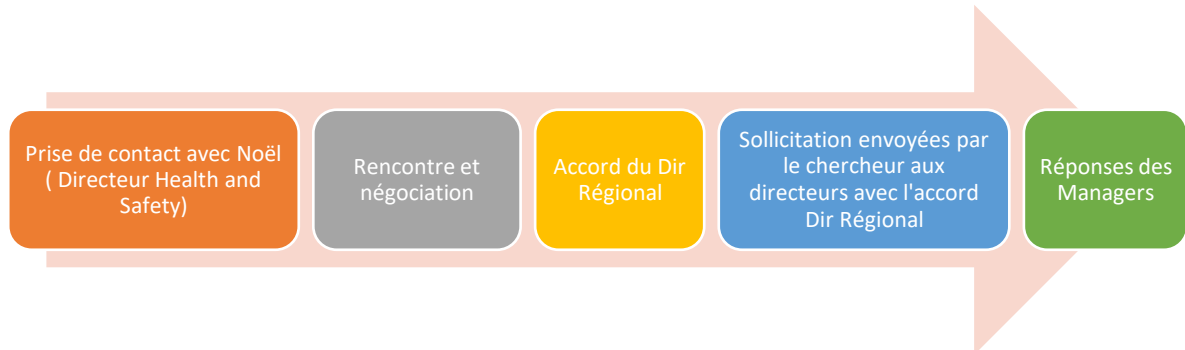


Figure 3: Description des étapes de l'échantillonnage

#### 4.2.3 Considérations éthiques :

Tous les entretiens ont débuté par la présentation du formulaire d'information et de consentement (voir en annexe 2 et 3). Ledit formulaire, qui reprend les responsabilités et obligations respectives de chacun, a été remis à chaque participant. Le document est signé par les deux parties qui s'engagent à garantir la confidentialité et l'anonymat. La participation n'est pas coercitive mais volontaire, libre et éclairée afin de respecter la vie privée. Nous avons donné à chaque participant l'occasion de quitter l'étude à n'importe quel moment et nous avons veillé à le rappeler à chaque début d'entretien.

#### 4.2.4 Instruments

##### 1. Compte-rendu et Journal de bord :

Nous avons décidé de choisir une méthode de recherche qui se veut itérative. Il est important pour nous d'avoir un journal de bord afin de ne rien oublier et de noter, sous formes de mémos ou notes, les échanges, questionnements et pistes de réflexions tout au long du processus de recherche (voir annexe 5). Les compte-rendu, quant à eux, serviront à enclencher la dynamique d'analyse (Lejeune, 2016).

##### 2. Guide d'entretien :

D'après Corbière et Larivière (2014), « *au-delà de la description de phénomène (réponse à la question "Quoi ?"), la théorisation ancrée permet de répondre à la question "Comment ?". Elle se centre sur le processus en œuvre exprimé par une catégorie centrale autour de laquelle ce processus s'articule (Hood, 2007).* » Le guide d'entretien est inspiré du département des ressources humaines de la Mairie d'Orléans qui a fait un travail important en mettant en place une procédure interne de conduite d'entretien en cas d'accusation de harcèlement moral et/ou sexuel. Pour la formulation des questions, nous avons utilisé des questions ouvertes commençant par "comment" plutôt que "pourquoi" (voir annexe 4). Notre objectif était de recueillir du contenu et éviter que les participants se sentent jugés.

Nous avons effectué un pré-test pour mettre à l'épreuve notre guide d'entretien et vérifier qu'il est robuste en répondant à notre question de recherche. Le pré-test a été effectué en mars 2021 auprès de responsables de soins dans un groupe concurrent et cela nous a permis d'avoir un guide d'entretien définitif. Lors d'un entretien avec la promotrice, nous parlions d'utiliser le terme conflit quand l'occasion se présentait et d'enlever les vignettes cliniques. Notre guide d'entretien se compose de trois colonnes constituées de :

- Questions ouvertes visant à demander l'opinion personnelle du participant et éviter le oui/ non ;
- Questions de relance pour reformuler et s'assurer d'avoir compris la réponse ;
- Indicateurs qui donnent le but ou l'objectif de la question.

Le guide d'entretien a pour objectif d'écouter et de rechercher des récits personnels comportant une part de complexité et d'individualité. Nous visons à sortir des clichés et des réponses bateau assez globales voire impersonnelles.

##### 3. Entretiens individuels semi-dirigés :

Dans l'entretien exploratoire, nous sommes dans un cadre général autour d'un thème/sujet, notamment le harcèlement, où le participant-libre nous expose son vécu/expérience. Dans l'entretien semi-dirigé, nous sommes dans un cadre plus spécifique autour du harcèlement moral au travail entre un manager et un soignant au sein d'un échantillon de MR en Belgique francophone. D'après Corbière et Larivière (2014), la différence entre l'entretien exploratoire et l'entretien semi-dirigé réside dans la liberté détenue par le participant à l'étude. « *L'entretien individuel, plus que tout autre dispositif, permet de saisir, au travers de l'interaction entre un chercheur et un sujet, le point de vue des individus, leur compréhension d'une expérience particulière, leur vision du monde, en vue de les rendre explicites, de les comprendre en profondeur ou encore d'en apprendre davantage sur un objet donné* » (Baribeau, 2009). Dans ce sens, différents ouvrages nous ont été d'un grand secours lors de la préparation des entretiens individuels semi-dirigés (Albarello et al., 1995 ; Baribeau et Royer, 2012).

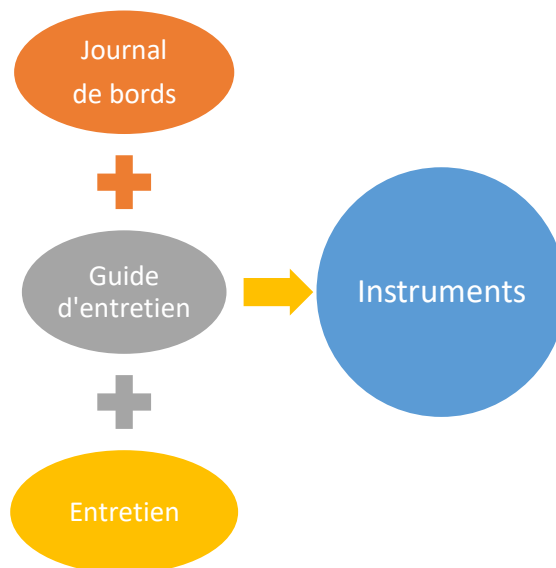


Figure 4: Instruments utilisés dans cette recherche

#### 4.2.5 Traitement et analyse des données par codage :

L'important était d'avoir des données objectives. Pour ce faire, nous avons enregistré l'ensemble des entretiens puis nous les avons retranscrits mot à mot (sans logiciel). L'accord a été obtenu sur base du formulaire d'information et de consentement signé.

En suivant le modèle originel de Glaser & Strauss (1967), on reste sur le concept que « [...] la théorisation ancrée regroupe trois activités, qui portent le nom respectif de (1) "code ouvert", (2) "codage axial", (3) "codage sélectif". » (Lejeune, 2016). Chaque entretien se terminait par une micro-analyse par compte-rendu dans le journal de bord. De plus, l'analyse approfondie

des verbatim des participants, ligne par ligne, donnera lieu à des propriétés théoriques permettant l'étiquetage in vivo sous la forme de codes ouverts car le but est de véritablement se « plonger » en profondeur dans les données. Les propriétés théoriques ne proviennent pas uniquement du terrain. « *L'étiquetage n'est pas mécanique car, en étiquetant, le chercheur poursuit un but, une visée analytique.* » (Lejeune, 2016). Lejeune suggère que dans l'étiquetage le chercheur développe trois notions distinctes : la catégorie (forme ovale) qui est définie par les propriétés théoriques pouvant être soit binaires que l'on appellera propriétés (forme rectangulaire), soit dimensionnelles (graduelles) que l'on appellera dimensions (forme hexagonale). Pendant l'analyse du premier entretien, nous effectuons la collecte des données du deuxième entretien dans une démarche itérative. L'articulation des différents codes ouverts donne lieu à des codes axiaux. L'intégration des codes axiaux donne des codes sélectifs.

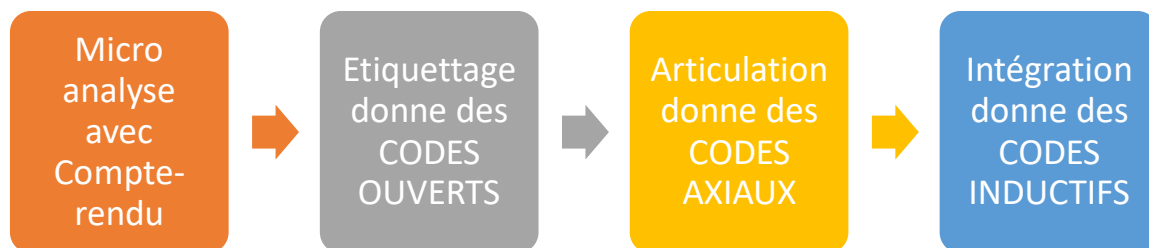


Figure 5 : Description des étapes d'analyse des données

Pour cette recherche, nous présentons les résultats sous forme discursive agrémentés d'une schématisation (voir annexe 6) et ponctués par de la théorisation du harcèlement moral au travail des soignants auprès d'un échantillon de manager de MRS en Belgique francophone (Paillé, 1994 ; Larivière et Corbière, 2014 Lejeune, 2016). « Seule une catégorie définie par ses caractéristiques (les propriétés), et non par son contenu, contribue à l'élaboration d'une théorie. » (Lejeune, 2016). Autrement dit la catégorie, « représentations sociales du migrant », contient une série de propriétés (propriétés et dimensions), obtenues précisément grâce à la recherche empiriques et non par la définition théorique de la catégorie, nous permettra in fine de créer la théorie ancrée.

L'étude commence par un échantillonnage de convenance ou souhaité qui deviendra au fur et à mesure de la collecte un échantillonnage théorique de par le fait de la « *dynamique action-réflexion sur les données* » et de la découverte de concept. (Baribeau, 2009 ; Larivière et Corbière, 2014). « *A travers la collecte, c'est la conceptualisation théorique qui est échantillonnée. C'est pour cela que l'on parle d'échantillonnage théorique.* » (Lejeune, 2016) Il est inopportun de présenter, en prémices d'un mémoire, le nombre exact de participants, étant

donné que cela fluctue au gré du type d'étude menée et entre autres du niveau de saturation. Cependant, certains avancent de pratiquer 30 à 50 entretiens (Morse, 1994) ou 10 à 15 (Wuest, 2012). Atteindre le niveau de saturation signifie que « *les nouvelles données n'ajoutent pas de nouveau sens à ce qui est déjà compris* » (Baribeau, 2009).

Cette partie s'intéressait aux aspects purement méthodologiques dans le but de comprendre la présentation des résultats et ainsi mieux saisir l'interprétation et l'analyse des données suivants.

## Chapitre 5 : Présentation des résultats

### 5. Résultats

La section précédente a présenté de la méthode et des matériaux utilisés permettant ainsi de bien saisir le processus de réflexion sous-tendant notre analyse. Avant de commencer l'analyse, nous aimerions rappeler très brièvement le cadre juridique. Nous commencerons par parler de (Lefevre, 2019) :

- La loi relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail de 1996.
- La loi relative à la protection contre la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail de 2002
- La loi modifiant plusieurs dispositions relatives au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail, dont celles relatives à la protection contre la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail de 2007.
- La loi complétant la loi du 4 août 1996, relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail quant à la prévention des risques psychosociaux au travail dont notamment, la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail de 2014.
- La loi modifiant le code judiciaire et la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail en ce qui concerne les procédures judiciaires de 2014.
- L'arrêté royal relatif à la prévention des risques psychosociaux au travail de 2014.

Les résultats vont être présentés en quatre temps comme indiqué par l'ouvrage scientifique de Monsieur Lejeune (2016) qui se veut ancrée sur le terrain.

1. Descriptions de l'échantillon
2. Analyse discursive des données
3. Schématisation
4. Théorisations

#### 5.1 Description de l'échantillon

L'échantillon est composé de 6 managers du groupe ARMONEA by Colisée. Nous avons choisi un échantillon de convenance comprenant les managers de la région francophone SUD. Pendant l'analyse, conformément à la méthode de théorisation ancrée, des horizons théoriques commençaient à se concrétiser en donnant lieu à des concepts théoriques. Ce qui nous a conduit à un échantillon théorique de par une sélection au sein des étudiants répondants dans le but de

comprendre en profondeur le phénomène à l'étude, à savoir le harcèlement moral au travail des soignants. Voici un aperçu de l'échantillon sous forme de tableau.

Tableaux 1 : Description de l'échantillon qualitatif

MaN	Années d'Expérience	Nationalité	Pays d'origine	Age	Sexe	Expérience antérieure
MaN1	5	Belge	Belge	35	F	Marketing
MaN2	6	Belge	Belge	60	F	Soins
MaN3	3	Italien	Italien	55	F	Soins
MaN4	5	Belge	Marocain	45	M	Social
MaN5	2	Belge	Guinéen	30	F	Social
MaN6	4	Belge	Roumain	37	M	Finance

Tableau 2 : Description de l'échantillon quantitatif

Critères	Proportions
Années d'expérience	Moyenne 4.2 = 4 ans
Nationalité	1/6 italien et 5/6 belges
Pays d'origine	2/6 belges; 1/6 italien; 1/6 marocain; 1/6 guinéen; 1/6 roumain
Age	Moyenne 43.7 = 44 ans
Sexe	4/6 F et 2/6 M
Expériences antérieures	1/6 Marketing; 2/6 Soins, 2/6 Social et 1/6 Finance

L'analyse en profondeur des verbatim donnera lieu à un étiquetage in vivo sous formes de codes ouverts car ce que nous recherchons c'est être plongé dans les données.

## 5.2 Analyse des données

Le mémorant a réalisé six entretiens individuels semi-dirigés à l'aide d'un guide d'entretien préétabli (voir en annexe 4). Les entretiens ont été retranscrits, codifiés, schématisés et théorisés. Dans les passages suivants sera présentée l'analyse discursive des entretiens. « *Quand l'acteur parle des autres, il dit quelque chose de lui-même.* » (Lejeune, 2016).

Les données nous relatent la présence de bienveillance, empathie, confiance et de respect à destination des soignants de la part des managers. La participante MaN3 parle d'un vécu personnel lors d'un précédent emploi. Elle nous donne également les éléments qu'elle a mis en

place pour surmonter cette situation. Les participantes MaN2, MaN3 et MaN6 nous partagent un récit.

*“J’essaye d’agir avec bienveillance dans mes contacts avec les soignants même si parfois ils essayent de tester tes limites et ton autorité. Tu vois ? Ils essayent de voir les attitudes que je peux accepter ou non. Ils tentent de me déstabiliser.”* (MaN2-S4)

*“Je dirais plutôt. Euh. Nous sommes dans une relation de travail verticale. Même si la flèche selon moi va dans les deux sens. Nous restons dans un cadre de travail et la communication est verticale. Bien que je les respecte et que je sois bienveillant, je dois garder ma place de chef.”* (MaN3-S15)

*“Je pense que nous essayons de travailler avec confiance et empathie dans la réalisation d’objectif commun. Nous essayons de prendre le temps de construire cette confiance qui n’est pas acquise dès le début. Euh je ne sais pas si j’ai bien répondu à la question. La relation de travail se doit d’être bienveillante pour aider le collaborateur.”* (MaN6-S1)

Le participant MaN4 met en exergue le fait qu’il a des préconçus et que cela n’est pas facile à mettre de côté. Il essaye d’y travailler et il en est conscient. Il nous donne un exemple de vécu. MaN1 nous dit qu’on ne peut pas se détacher de nos préjugés/stéréotypes. MaN3 et MaN4 disent qu’il faut en être conscient puis essayer de s’en détourner quand les indices nous démontrent autres choses.

*“Je pense que nous avons tous des préconçus. Moi, je préfère en être conscient. Je le dis quand on me fait chier c’est difficile d’être gentil. J’essaye de changer mais cela ne se fait pas en un jour. Parfois, il y a des soignants qui sont absents souvent puis ils viennent te demander des faveurs.”* (MaN4-S3)

*“Mon passé m’a donné des préconçus. Je peux mentir et dire que je vais faire sens mais je me mens à moi-même. Certaines personnes sont comme elles sont et je suis comme je suis. Tu ne vas pas me changer.”* (MaN6-S4)

*“Tu dois savoir où tu te trouves pour changer. Tu peux te dire moi je n’ai pas de préconçus et je prends chaque collaborateur dans sa différence puis te rendre compte que tu agis négativement avec lui. Il y a une différence entre ce qu’on croit et la vérité. C’est pour cela que je crois qu’il faut en être consciente.”* (MaN2-S2)

MaN3 nous parle des habitudes/comportements qui font partie de la culture d’entreprise. Elle nous en donne un exemple et nous dit que parfois cela prend du temps mais cela donne lieu à des tensions. MaN5 nous parle d’une situation qu’elle a vécue dans son ancien travail. Elle dit que parfois les petites choses sont vecteurs de grands maux. Elle n’a pas eu selon son

responsable le bon comportement. MaN6 nous parle du type de personnalité. La rencontre de personne avec des univers différents peu faire des étincelles.

*“ Je pense que les antécédents d’un conflit sont les comportements interdits qu’un collaborateur faits et qui sont dans la culture d’entreprise. Il y a un manque de valeurs et de conscience professionnelle. Il est interdit de prendre une pause plus longue mais c’est connu que les gens débordent mais dans cette boîte personne ne dit rien. Par exemple, je vois toujours Marie-Christine à la terrasse en train de boire un café et fumer sa cigarette. Je lui dis toujours gentiment mais je sais qu’une fois je vais être directe et sévère avec qu’elle. Elle ne comprend jamais ce qu’on lui dit de faire de toute façon.”*  
(MaN3-S7)

*“ J’ai une fois refusé de faire un acte qui ne me paraissait pas justifier et j’ai eu les foudres de ma responsable. Elle me demandait de faire une injection mais je n’avais pas préparé la seringue donc je ne savais pas ce qu’il y avait dedans. J’ai osé lui dire non. Elle m’a fait vivre un enfer. Elle était tout le temps sur mon dos. Elle me m’était la pression pour me faire craquer.”* (MaN5-S3)

*“J’ai la conviction que certaines personnes ne peuvent pas travailler ensemble. Tu peux faire ce que tu veux mais cela ne fonctionnera pas. Ils sont des personnalités qui font qu’un jour cela va péter. Des personnalités trop différentes ou avec un égo arriveront difficilement à fonctionner ensemble.”* (MaN6 –S5)

*“Nous pouvons aboutir à un conflit quand la personne ne se sent pas respecté et n’a pas assez de maturité pour prendre du recul. Le conflit arrive aussi quand les choses sont prises de manière personnelle.”* MaN1-S12

Pour plusieurs (de MaN 1 à 5) le conflit est une situation fortuite et le harcèlement moral au travail est une décision de nuire à autrui en répétant des agissements méchants.

*“Pour moi le conflit est un incident indésirable. C’est arrivé à cause d’une situation. Par exemple ce jour-là, la personne n’était pas bien. Un harcèlement pour moi c’est un acharnement. La personne se dit je t’ai sur ma ligne de mire et je ne vais pas te lâcher. Tu es sur ma cible. Je ne vais pas rater une occasion pour t’enfoncer et pour il y a une répétition.”* (MaN3 – S11)

*“Le conflit est un élément sain car il est possible d’arriver à un conflit entre deux personnes. C’est une issue possible à la relation humaine. Mais le harcèlement moral au travail c’est vraiment autre chose. Les gens sont humiliés et dominés.”* (MaN5-S9)

MaN4 et MaN5 partagent la situation de harcèlement qu’ils ont vécu. Ils parlent de cette intention de nuire, d’un acharnement et d’une impossibilité de s’extraire de la situation.

*“Je travaillais dans une maison médicale où la propriétaire qui était médecin prenait tout le monde pour de la merde. Elle disait des choses humiliantes devant les gens pour les rabaisser constamment. Elle avait su que j’étais fille de diplomate guinéen alors elle me rappelait tout le temps. Elle me mettait de côté pour des réunions. Elle me criait dessus pour me dire les choses. Elle ne m’écoutait pas. Cela a conduit à ma démission. Elle était folle. Suite à mon départ, il y en a d’autres qui sont également partis. Il y a eu une analyse de risques psychosociales et un suivi psychologique pour l’équipe pendant plusieurs mois.” (MaN5-S13)*

*“Dans mon précédent emploi, j’ai décidé de participer à une grève. Je devais travailler le jour d’après donc j’ai prévenu mon N+1 de mon absence pour cause de grève. Elle me rappelle que je ne vais pas être payé. Je dis que ce n’est pas grave. Elle le dit à mon N+2. Celle-ci vient me voir pour m’intimider en me disant que je ne peux pas le faire et que je dois venir travailler. Je refuse et rappelle mon droit à la grève. Plus tard, je tombe enceinte. Le jour où j’annonce la nouvelle. Elle ne me félicite pas et me demande de venir travailler le jour d’après et que je peux travailler jusqu’à 6 mois comme en France. Elle me refuse mes congés. Elle décide de me transférer de service. Elle m’humilie devant les membres de l’équipe plusieurs fois. Cela a duré plusieurs mois et j’ai décidé de chercher ailleurs puis je suis parti.” (MaN4-S10)*

MaN6, MaN4, MaN5, MaN1 disent que vivre une situation de harcèlement moral conduit à perdre toute motivation. Le travail n’a plus de sens et cela devient une souffrance. Ils parlent souvent d’une perte d’estime de soi qui conduit à une perte d’efficacité et de performance.

*“ Tu as l’impression de ne plus exister. Oui, être comme invisible. Tu le fais parce qu’il faut le faire. Tu agis comme un Robot pendant un moment. Tu te sens piégée.” (MaN5-S19)*

*“ Tu sens que même tes collègues ne sont plus des collègues. Ton travail est médiocre. Tu as peur de faire une erreur. Tu viens au travail avec une boule au ventre. Tu te renfermes et tu as peur systématiquement.” (MaN4-S14)*

*“ Tu perds le goût du travail et tu t’isoles consciemment ou inconsciemment. J’avais l’impression que les gens ne comprenaient pas ma souffrance. Plus j’essayais de me plaindre et plus l’acharnement continuait de plus en plus fort. Tu as l’impression que le N+1 et N+2 ne font rien pour changer la situation.” (MaN1-S20)*

Plusieurs participants (de MaN2 à MaN4) définissaient leur management comme participatif comme étant le style de management s'apparentant à leur pratique quotidienne du management. Ils parlent souvent de l'écoute et de la capacité décisionnaire du chef.

*“J'aime bien demander à chacun mais je dois garder la face et décider. J'écoute mais souvent ce n'est pas réaliste ni faisable. J'ai un management participatif car ils ont une place dans les décisions.”* (MaN2-S23)

*“J'ai un management participatif car je donne la parole à mes équipes. Ils attendent de moi que je décide car ils ont peur que je crie ou que je dise une remarque.”* (MaN3-S21)

*“Le management participatif c'est celui qui me va le mieux mais il y a des limites parfois tu sens qu'on veut te prendre pour un con. Quand tu donnes un bras, ils veulent tout te prendre. Ils sont méchants dans certaines situations. J'essaye d'équilibrer et de trancher aussi c'est mon rôle.”* (MaN4-S22)

### 5.3 Schématisation

Dans la continuité de l'analyse de données présenté par Lejeune (2016) et de différents autres auteurs, tels Larivière et Corbière (2014), nous présentons la schématisation de nos données et sa légende afin de permettre une meilleure compréhension de chacun (voir annexe 6). Pour rappel, dans la schématisation, nous apercevons :

- Trois formes géométriques :
  - Rectangulaire détenant des propriétés pouvant être de 0 (=existe) ou 1 (=n'existe pas)
  - Hexagonale détenant des dimensions pouvant varier graduellement de 0 à 1.
  - Ovale détient la catégorie.
- Trois variantes de flèches :
  - Sans direction (aucune origine) Ex : une place pour la conscience professionnelle
  - Unidirectionnelle (origine vers la destination) Ex : D'après les MaN interrogé(e)s, nous avons des préconçus qui guident notre pratique managériale.
  - Bidirectionnelle (origine pouvant être l'un ou l'autre) Ex : D'après les MaN, les compétences du soignant dépendent de la communication et vice-versa.

#### 5.4 Théorisation

Dans la suite de notre étude nous apercevons des « habitus », d'après Bourdieu (1980), variées (Danic 2006). Si nous augmentons le nombre de participants nous augmenterons de manière concomitante le nombre de représentations sociales du migrant. Cependant, nous baserons notre théorie d'après la définition que : « *Les théories ancrées sont proche du matériau empirique [...] Ces théories « locales » (Demazière et Dubar, 2004, 56,63), à la légitimité circonscrite, suffisent à rendre compte du phénomène qui l'intéresse. On parle alors de théories ancrées substantives.* » (Lejeune, 2016). La théorisation n'a pu se faire qu'après avoir atteint le niveau de saturation en respectant les fondements de l'analyse qualitative basée sur la méthode de théorie ancrée.

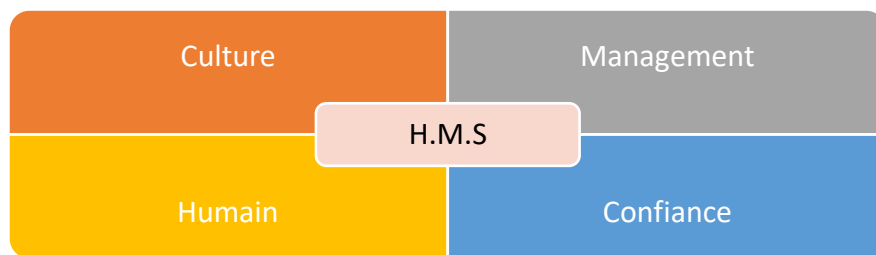


Figure 6: Théorie Ancrée substantive HMS, Kabasele 2021

Notre « théorie ancrée substantive », porte précisément sur le harcèlement moral au travail des soignants auprès d'un échantillon de managers de MRS en Belgique Francophone, montre que le harcèlement moral au travail des soignants dépend de la culture d'entreprise, du style de management et du leadership, de l'humain et de la confiance. La culture d'entreprise conduit les personnes dans le chemin qu'elles pensent devoir prendre. L'entreprise devient ce biotope permettant un épanouissement ou un effondrement d'une personne. La culture est un élément essentiel à la construction de notre identité. A l'instar de cela, nous devons veiller à instiller une culture qui permette un développement bienveillant de chacun.

Chaque manager adopte des comportements provenant bien souvent de son vécu, son expérience ou sa trajectoire de vie. Les expériences professionnelles d'hier ont une incidence dans le type de manager que nous sommes aujourd'hui et celui que nous serons demain. Ceci pouvant impacter positivement ou négativement sa posture managériale. L'empathie, l'écoute active, la communication, le partage permettent d'améliorer et d'éviter les situations tragiques de harcèlement moral au travail. Le style de management permet rapidement de nous aider à accompagner nos collaborateurs. Notre style de management souvent nous choisit plus que nous le choisissons. Nous devons le connaître et pour ne pas se laisser dominer par lui. Le leadership donne un outil de plus à chaque manager qui se veut agir de manière humaine dans

son management. Le leader donne du crédit aux personnes qui l'entourent quand il a confiance en eux. Nous devons apprendre à nous connaître en s'interrogeant sur notre pratique managériale quotidienne et voir où nous pouvons nous améliorer. Vivre en ayant connaissance de l'humain donne une meilleure conscience de soi qui semble être ce garde-fou et cette sentinelle. Il permet de prendre du recul sur les événements qui viennent à nous. Pour qu'un collaborateur puisse suivre son manager, il demande une vision partagée, comprise et acceptée. Nous influencerons plus rapidement les autres à faire volontairement ce que nous avons fixé comme objectif si nous usons d'humanité avec eux. L'humain doit prédominer dans nos choix managériaux, nos comportements de leader et nos relations de travail.

### Partie III : Discussion

Cette section se veut une mise en perspective du cadre conceptuel ou théorique (partie I) et de la collecte des données (Partie II) .. Est-ce que les propos théoriques reçoivent un écho sur le plan du vécu des participants et sur le plan de la pratique organisationnelle? Est-ce que notre méthodologie a été pertinente par rapport à notre question de recherche ?

La définition du harcèlement moral nous a permis de saisir les composantes de ce phénomène. Il était parfois gênant pour les participants de parler de harcèlement donc il utilisait des aspects caractérisant le concept . Par exemple à travers MaN3 : « *Un harcèlement pour moi c'est un acharnement. La personne se dit je t'ai sur ma ligne de mire et je ne vais pas te lâcher. Tu es sur ma cible.* » Connaître les antécédents et le processus de harcèlement moral, nous ont aidé à mieux saisir la dimension sémantique des éléments apportés par les participants.

Comme décrit dans le cadre conceptuel, l'organisation joue un rôle central du fait de sa culture d'entreprise, de sa gestion du changement et de son écoute des plaintes. Sans une sensibilisation des managers par l'organisation à la réalité de la construction du harcèlement, le risque est très grand que la personne harcelée soit tout simplement invisibilité, d'autant qu'elle-même, se sentant devenir inutile et incomprise, va très vite adopter le réflexe de s' isoler. Par exemple à travers de MaN1 : « *J'avais l'impression que les gens ne comprenaient pas ma souffrance.* » Le management pense que l'humain est une pièce essentielle au bon fonctionnement de l'organisation de travail. Donc, nous essayons de créer un environnement de travail bienveillant pour tous.

Le style de management et le leadership devraient être connus par chaque manager afin d'agir en pleine conscience. En montrant clairement les bases du people management, nous avons identifié les comportements pervers à supprimer pouvant conduire à du harcèlement moral au travail. Par exemple MaN5 : « *J'ai osé lui dire non. Elle m'a fait vivre un enfer.* » Certains managers avaient été victimes de harcèlement et cela a conditionné leurs manières de manager.

#### Aspects Méthodologiques

Notre échantillon était formé d'autant de managers expérimentés que de managers plus jeunes, plus de participant(e)s féminines que masculins. Des proportions différentes auraient pu conduire à des nuances complémentaires . Notre moyenne d'âge était de 44 ans : ce sont des personnes assez matures. Presque la totalité des personnes étaient d'origine belge. Cela a pu influencer la théorie ancrée substantive qui a émané des données empiriques. Les expériences

de travail antérieures étaient variées. L'étude d'analyse qualitative basée sur la théorie ancrée était adaptée car il s'agissait de capter les vécus des participants au travers de leur discours. Nous voulions comprendre les processus des participants et notre méthode a été adéquate et probante pour y parvenir. L'idée de départ était de prendre comme instrument l'entretien individuel avec des vignettes cliniques et des questions ouvertes ; au final, l'entretien individuel composé uniquement de questions ouvertes s'est révélé plus pertinent à la vue des résultats obtenus. Il était difficile de parler de harcèlement moral au travail donc nous utilisons les mots « conflit » ou « tension » parfois. Cependant, dans un entretien individuel lorsque la relation de confiance est établie, des confidences peuvent être obtenues. Le formulaire d'information et de consentement a bénéfiquement influencé cette relation de confiance. Le guide d'entretien a été juste et cohérent car il nous a permis d'avoir des réponses riches et multiples. Nous laissons une liberté complète d'expression aux participants et nous nous assurons uniquement en fin d'entretien d'avoir eu des réponses à toutes nos questions. Il était important de tenir à jour le journal de bord car il nous a permis de savoir où nous en étions par rapport à l'ensemble de la trajectoire et à l'objectif final de la recherche. Il a eu cette fonction de mémoire et de boussole à la fois. Le traitement des données a été transparent, ce qui nous a permis de retrouver facilement les informations durant l'interprétation. Les retranscriptions « mot à mot » étaient structurées et claires grâce à la démarche proposée par Monsieur Lejeune. Le chercheur a été lui-même le sujet d'une situation de harcèlement moral au travail cela a pu influencer dans l'analyse de certaines données. Néanmoins une caractéristique de l'approche qualitative est d'admettre la subjectivité du chercheur comme un atout.

### **Conclusion générale**

Ce mémoire traite du harcèlement moral au travail auprès d'un échantillon de managers de MRS en Belgique francophone. Notre hypothèse de travail selon laquelle au sein d'une MR la relation de travail entre un manager et un soignant, sous sa responsabilité, est plus favorable dans un climat de confiance et de respect mutuel, est confirmée. En utilisant la démarche qualitative, nous avons abouti à une théorie ancrée substantive qui montre que la culture d'entreprise, le style de management/leadership, l'humain et la confiance sont des composantes essentielles pour endiguer le phénomène galopant de harcèlement moral au travail.

Souvent, nous sommes le fruit de l'endroit qui nous a vu grandir. Nous devons créer des environnements de travail où le bien-être est au centre des préoccupations afin que personne ne soit jamais dénigré ou humilié. Lorsque l'humain se trouve au cœur de nos pratiques nous prenons conscience de nos agissements. S'ils blessent ou font souffrir autrui, nous les

corrigeons. L'Autre ne devient plus cet être qu'il faut combattre et anéantir par des brimades mais il devient cet être d'échange, de partage et de construction de soi. Le manager devra s'efforcer de mettre son égo et ses préconçus de côté pour adopter une direction nouvelle comportant certes de l'incertitude et de l'inattendu mais seule voie possible pour surmonter les obstacles des conflits stériles. L'humain doit avoir une place dans l'entreprise et cela afin de permettre de sortir du schéma épuisé dominant-dominé au sein des organisations de santé. Le pouvoir doit être mis au service de l'humain pour gagner en efficacité, durabilité et profitabilité. Nous gagnons aussi en *employer branding*. Depuis longtemps, nous courrons vers une chimère qui est le profit pour le profit alors que l'humain est le passage obligé, une clé déterminante pour assurer un fonctionnement optimal de l'organisation et pour garantir au final les bénéfices financiers. Nous avons beaucoup plus à gagner en comprenant la valeur ajoutée inéluctable et incontestable de chaque travailleur dans les MRS. Le management humain prouve qu'on peut allier le profit et l'humain. Nous devons avoir le courage de nos décisions et l'envie d'aller jusqu'au bout de nos convictions profondes. Le respect de nos valeurs humaines ne sont pas des mots creux que l'on crie sur les toits mais des principes indissociables à notre équilibre physique, psychique et spirituel et qui se pratiquent au quotidien. Le management humain n'est pas la panacée mais il a le mérite de mettre l'humain au centre des préoccupations des managers. Le style de management et la connaissance de son leadership permettent d'agir en pleine conscience. Cela guide le manager et l'aide à rectifié certains comportements stériles qui pourraient nuire à la bonne conduite de l'organisation.

« Chaque être humain n'est plus lettre morte mais l'être vit ».

Pistes de réflexions non-exhaustives :

Au niveau macro (Directeurs des opérations avec les directeurs régionaux du pays) :

- Mise en place d'une charte du manager en lien avec les valeurs du groupe
- Plan de formations continues obligatoires à l'intention des managers du groupe

Au niveau méso (Directeurs régionaux avec les directeurs de site de sa région) :

- Mise en place de supervision régulière sur site pour encourager et accompagner
- Mise en place d'intervision avec 5 directeurs maximum pour parler de situations de HMS/conflit

Au niveau micro (Directeurs de site avec les heads de son site) :

- Mise en place d'enquête de satisfaction régulière de son N+1
- Mise en place d'évaluation de l'environnement de travail
- Mise en place d'évaluation 360° totalement anonyme concernant le directeur de site

Au niveau des travailleurs

- Mise en place de réunions thématiques « bien-être au travail » régulières
- Mise en place de reconnaissance avec participation encouragée et parole non censurée

## Bibliographie :

Albarello, L., Digneffe, F., Hiernaux, J. P., Maroy, C., Ruquoy, D., & Saint-Georges, D. (1995). *Pratiques et méthodes de recherche en sciences sociales*.

Ardoino, J. (1996). *Communications et relations humaines. Esquisse d'un modèle d'intelligibilité des organisations*. Bordeaux : Institut d'administration de l'Université de Bordeaux

Baribeau, C. (2009). Analyse des données des entretiens de groupe. *Recherches qualitatives*, 28(1), 133-148.

Baribeau, C., & Royer, C. (2012). L'entretien individuel en recherche qualitative: usages et modes de présentation dans la Revue des sciences de l'éducation. *Revue des sciences de l'éducation*, 38(1), 23-45.

Bergeron, J. L. (1979). Les dimensions conceptuelles du leadership et les styles qui en découlent. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 34(1), 22-40

Bonafons, C., Jehel, L., Hirigoyen, M. F., & Coroller-Bequet, A. (2008). Précision de la définition du harcèlement moral au travail Clarifying the definition of bullying. *L'Encéphale*, 34, 419-426.

Bouville, G., & Campoy, E. (2011, October). LES DETERMINANTS ORGANISATIONNELS D'UNE GRH «ANTI-BIENVEILLANTE»: LE CAS DU HARCELEMENT MORAL. In XXII<sup>o</sup> Congrès de l'AGRH" Vers une GRH bienveillante?" (pp. 25-45).

Bruni, L. (2014). La blessure de la rencontre. *L'économie au risque de la relation*.

Bouville, G. L'influence de l'organisation et des conditions de travail sur l'absentéisme et sur le harcèlement moral.

Dejours, C. (2001). Désolation et harcèlement moral. *Le Monde*, 10 avril, p.10.

Devillard, O., & Rey, D. (2008). *Culture d'entreprise: un actif stratégique*. Dunod.

Faulx, D. (2009). Les deux faces de la construction sociale du harcèlement moral – Nouveaux regards et nouvelles réalités dans le monde du travail. *Psychologie du travail et des organisations*, 15 (1), 5-20.

Faulx, D., & Detroz, P. (2009). Harcèlement psychologique au travail: processus relationnels et profils de victimes. *Le travail humain*, 72(2), 155-184.

Filley, A. C., House, R. J., & Kerr, S. (1976). *Managerial process and organizational behavior* (No. INVES-ET D12 F487). Scott, Foresman.

Garcia, A., Hacourt, B., & Bara, V. (2005). Harcèlement moral et sexuel. Stratégies d'adaptation et conséquences sur la santé des travailleurs et des travailleuses. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, (7-3).

Gergen, K. J. (2001). *Social construction in context*. Sage.

Goleman, D. (2018). *L'intelligence émotionnelle-Tome 2: Cultiver ses émotions pour s'épanouir dans son travail* (Vol. 2). Robert Laffont.

Grebot, E. (2007). *Harcèlement au travail*. Paris: Editions d'Organisation.

Hansez, I., Faulx, D., & Mahy, A. (2006). L'approche belge pour mieux prévenir les risques psychosociaux en général et le harcèlement psychologique en particulier. *Santé, société et solidarité*, 2, 149-156.

Hirigoyen, M. F., & Hirigoyen, M. F. (2002). *Le harcèlement moral dans la vie professionnelle: démêler le vrai du faux*. Pocket.

Hirigoyen, M. F. (2017). *Le harcèlement moral au travail: «Que sais-je?» n° 3995*. Que sais-je.

Hoel, H. et Salin, D. (2003). Organisational antecedents of workplace bullying. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf et C.L. Cooper (Eds.), *Bullying and Emotional Abuse in the workplace. International perspectives in research and practice* (203-218). London, Taylor&Francis.

Honneth, A. (2000). La lutte pour la reconnaissance.

Jacquet, S. (2013). Du management participatif... au management coopératif: coopérer pour construire et donner du sens au management.

Kotter, J. P. (2001). What leaders really do. *Harvard business review*, 79(11).

Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard business press.

Laloux, F. (2015). *Reinventing Organizations: Vers des communautés de travail inspirées*. Diateino.

Larivière, N., & Corbière, M. (2014). Méthodes Qualitatives. *Quantitatives et Mixtes: Dans la Recherche en Sciences Humaines, Sociales et de la Santé*, [Version Kindle], Montréal: Presses de l'Université du Québec.

Lejeune, C. (2016). Analyser sans compter ni classer. Atelier d'étiquetage réflexif.

Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and victims*, 5(2), 119-126.

Leymann, H., & Gustafsson, A. (1996). Mobbing at work and the development of post-traumatic stress disorders. *European Journal of work and organizational psychology*, 5(2), 251-275

Leymann, H. (1990). Mobbing: Men and Women do it in different ways. *Working Environment*, 18-19. Leymann, H. (1990). Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. *Violence and Victims*, 5[2], 119-126.

Leymann, H. (1993). Silencing of a Skilled Technician: Mobbing Step by Step. *Working Environment*, 28-30.

Leymann, H. (1996). *Mobbing: la persécution au travail*. Paris : Seuil.

Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5[2], 165-184.

Leymann, H. & Gustafsson, A. (1996). Mobbing at Work and the Development of Post-Traumatic Stress Disorders. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5[2], 251-275

Minard, P. (2006). Les formes de régulation du travail en France et en Angleterre au XVIIIe siècle: une enquête en cours. *Les Cahiers de Framespa. Nouveaux champs de l'histoire sociale*, (2)

Nanjundeswaraswamy, T. S., & Swamy, D. R. (2014). Leadership styles. *Advances in management*, 7(2), 57.

Picard, E., Hennebicq, L., Van Reepinghe, C., & Dal, J. (2003). LA LOI BELGE TENDANT À LUTTER CONTRE LA DISCRIMINATION.

Poilpot-Rocaboy, G. (2010). Comprendre la violence au travail: le cas du harcèlement psychologique. *Humanisme et entreprise*, (1), 9-24.

Renault, V., Morvan, L., & Marsil, C. (2018). Parler est un besoin, écouter est un savoir. *VST-Vie sociale et traitements*, (4), 48-52.

Resch, M., & Schubinski, M. (1996). Mobbing—prevention and management in organizations. *European Journal of work and organizational psychology*, 5(2), 295-307

Scouller, J. (2011). *The three levels of leadership: How to develop your leadership presence, knowhow, and skill*. Management Books 2000.

Soares, A. (2002). Quand le travail devient indécent: le harcèlement psychologique au travail.

Spellerberg, I. F., & Fedor, P. J. (2003). A tribute to Claude Shannon (1916–2001) and a plea for more rigorous use of species richness, species diversity and the ‘Shannon–Wiener’ Index. *Global ecology and biogeography*, 12(3), 177-179.

Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.

Taskin, L., & Dietrich, A. (2020). *Management Humain: Une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel*. De Boeck supérieur.

Taskin, L. (2019). *Vers un management humain ?*

Ulrich, D., & Smallwood, N. (2007). Building a leadership brand. *Harvard Business Review*, 85(7/8), 92.

Vogel, L. (2002). Harcèlement moral et législation. *BTS*, 23.

Zapf, D., et Einarsen, S. (2003). Individual antecedents of bullying. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf et C.L. Cooper (Eds.), *Bullying and Emotional Abuse in the workplace. International perspectives in research and practice* (165-184). London, Taylor & Francis.

Zapf, D., Einarsen, S., Hoel, H. et Vartia, M. (2003). Empirical finding on bullying in the workplace. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf et C.L. Cooper (Eds.), *Bullying and Emotional Abuse in the workplace. International perspectives in research and practice* (103-126). London, Taylor& Francis

Sites tirés d'internet :

Centre de connaissance belge sur le bien-être au travail – BeSWIC. (2019, 18 mars). *Enquête d'IDEWE sur la violence au travail*. BeSWIC. <https://www.beswic.be/fr/actualites-et-evenements/enquete-didewe-sur-la-violence-au-travail>

Centre de connaissance belge sur le bien-être au travail – BeSWIC. (2020, 15 mars). *Violence, harcèlement moral, harcèlement sexuel au travail*. BeSWIC. <https://www.beswic.be/fr/themes/risques-psychosociaux-rps/violence-harcelement-moral-harcelement-sexuel-au-travail>

FGTB. (2007, 1 avril). *Le harcèlement moral au travail néfaste pour les résultats d'entreprise Belgique 2007*. FGTB <https://www.fgtb.be/documents/20702/135106/harcelement-moral.pdf/daf2ef5c-30bc-4eb0-b121-2c79199c67d1>

Mouvement d'Education Populaire – CEPAG. (2019, 01 janvier). *Le harcèlement moral au travail*. [https://www.cepag.be/sites/default/files/publications/analyse\\_cepag\\_-\\_janvier\\_2019\\_-\\_harcelement\\_moral.pdf](https://www.cepag.be/sites/default/files/publications/analyse_cepag_-_janvier_2019_-_harcelement_moral.pdf)

Syndicat libéral – CGSLB. (2016, 01 septembre). *Harcèlement au travail*. [https://www.cgslb.be/sites/default/files/publicaties/harcelement-au-travail\\_0.pdf](https://www.cgslb.be/sites/default/files/publicaties/harcelement-au-travail_0.pdf)

Armonea. (2021, 11 avril). *Notre histoire*. Armonea by Colisée. <https://www.armonea.be/fr/a-propos-darmonea/histoire>

Armonea. (2019, 13 mars). « *Armonea experience : un programme de qualité globale*. Armonea. <https://www.armonea.be/fr/expertise/armonea-experience-un-programme-de-qualite-global>

**Listes des annexes :**

Annexe 1 : Entretien exploratoire

Annexe 2 : Formulaire d'information et de consentement

Annexe 3 : Lettre d'invitation

Annexe 4 : Guide d'entretien

Annexe 5 : Pages journal de bord

Annexe 6 : Schématisation des HMS par Kabasele (2021)

## Annexe 1 : Entretien exploratoire

Permanents CSC et Setca : j'ai rencontré les permanents pour avoir un regard syndical sur les conflits au travail. Je voulais avoir leurs avis et voir si le sujet était pertinent aux regards de leur expertise respective. Ils m'ont aidé à y voir plus clairs.

Directrice de MRS de CPAS : j'ai questionné une amie qui est directrice afin d'avoir son retour par rapport aux conflits dans son institution et elle me parla de son expérience personnelle. Elle me dira qu'il y a du travail et qu'on manque de coaching parfois pour s'en sortir de certaines situations.

Durant la phase, j'ai pris le temps de rencontrer plusieurs managers comme Cédric (Manager Sénior Living Group), Paméla (Orpea), Quentin (Teamleader Care Orpea) et d'autres. Les avis convergeaient sur le point qu'il était aujourd'hui difficile de gérer correctement les conflits au sein de la structure et la plupart du temps les solutions mis sur la table était soit un transfert ou soit un laisser la situation s'empirer jusqu'à ce que l'une des deux parties décide de partir et quitter la structure. Les managers interrogés disaient que cela était tragique car il y a eu un investissement humain et financier pour que le collaborateur puisse se développer puis il réalisait que tout cela était perdu.

SPF Santé Publique en collaboration avec UGIB (Union Générale des Infirmières de Belgique) a mis en place un WEBINAR des rencontres infirmières et le sujet était de parler du bien-être au travail. La journée était le 17/11/2020 de 9h à 13h.

Dans le cadre de la journée internationale de l'infirmière, ACN (Association belge des praticiens de l'art infirmier) a organisé 4 webinaires et l'un deux s'intitulaient "le bonheur et le bien-être au travail". Actuellement, nous pouvons voir l'envie d'intégrer une promotion de la santé mentale du travail et son épanouissement au travail. La journée de formation a été organisé le 12/05/2021. *"Depuis une vingtaine d'années, je côtoie des infirmières, des sages-femmes et des psychomotriciens dans divers programmes d'enseignement. Ces métiers accordent une place centrale au corps de l'autre mais pas nécessairement au corps propre du soignant."* Cédric Juliens – Maître-Assistant HE Léonard de Vinci

## Annexe 2 : Formulaire d'information et de consentement

**FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT<sup>1</sup>**

## TITRE DU PROJET :

Analyse qualitative du harcèlement moral des soignants dans leur relation de travail au travers d'un échantillon de managers de maisons de repos et de soins (MRS) en Belgique francophone

## PERSONNES RESPONSABLES DU PROJET :

Je m'appelle Grégoire KABASELE, je suis Head Care dans une maison de repos et actuellement étudiant en Master en sciences de gestion à Louvain School of Management. Dans le cadre de mon master, j'effectue ce projet de recherche afin d'améliorer le bien-être au travail, l'image de marque d'Armonea par rapport à nos concurrents et l'engagement des soignants au sein de nos maisons. Nos soignants sont le cœur de nos maisons donc « *prenez soin de vos employés et ils prendront soin de vos affaires.* »

Voici les coordonnées de ma promotrice :

Nom : Coster Prénom : Stéphanie Courriel : [stephanie.coster@uclouvain.be](mailto:stephanie.coster@uclouvain.be)

## OBJECTIF DU PROJET :

Le but est de comprendre vos opinions et nullement de juger, afin de pouvoir améliorer nos pratiques managériales.

## MODALITES DE LA PARTICIPATION :

Cette enquête est TOTALEMENT CONFIDENTIELLE ET ANONYME. Pour ce faire, je me permets de vous solliciter pour des entretiens individuels, sur base volontaire. Les entretiens individuels se feront dans un lieu informel (teams, café, parc et autres). Vous avez le droit de partir quand vous le voulez. La participation est gratuite et sur base libre et éclairé. Les enregistrements seront détruits suite à l'analyse des données.

A l'issue des entretiens, je vous soumettrai un procès-verbal de l'entretien afin d'avoir votre accord sur le contenu. Il vous sera également remis un exemplaire dudit mémoire si vous le désirez.

## DECLARATION DE RESPONSABILITE :

Je m'engage à respecter les obligations de ce formulaire.

NOM : ..... PRENOM : ..... (*Chercheur*)

NOM : ..... PRENOM : ..... (*Participant*)

SIGNATURE :

Fait à....., Le ..... 2021

<sup>1</sup> Université de Sherbrooke. 2012. *Guide de rédaction du formulaire de consentement*. Site Web sur INTERNET. <https://cutt.ly/5bCPHzX> Dernières consultations : 16-05-2021.

## Annexe 3 : Lettre d'invitation



Chères Directrices,

Chères Directeurs,

Chers responsables,

Je m'appelle Grégoire Kabasele, je suis Head Care dans une maison de repos et actuellement étudiant en master en sciences de gestion à Louvain School of Management de l'Université de UCLouvain. Dans l'élaboration de mon mémoire de fin d'étude, je m'intéresse, par une analyse qualitative du harcèlement moral des soignants dans leur relation de travail au travers d'un échantillon de managers de maisons de repos et de soins (MRS) en Belgique francophone. Le but de ce projet de recherche est d'améliorer le bien-être au travail, l'image de marque d'Armonea par rapport à nos concurrents et l'engagement des soignants au sein de nos maisons.

Cette enquête est **TOTALEMENT CONFIDENTIELLE ET ANONYME**. Pour ce faire, je me permets de vous solliciter pour des entretiens individuels, sur base volontaire. Les entretiens individuels se feront dans un lieu informel (teams, café, parc et autres). Vous avez le droit de partir quand vous le voulez. La participation est gratuite et sur base libre et éclairé. Les enregistrements seront détruits suite à l'analyse des données.

A l'issue des entretiens, je vous soumettrai un procès-verbal de l'entretien afin d'avoir votre accord sur le contenu. Il vous sera également remis un exemplaire dudit mémoire si vous le désirez.

Je connais votre charge conséquente de travail, néanmoins j'espère que certains d'entre vous seront partants pour partager un petit moment d'échange et de partage avec moi sur ce sujet d'actualité en lien avec notre pratique managériale.

Merci de bien vouloir me contacter par mail ou téléphone.

Au plaisir de vous rencontrer rapidement.

Très Cordialement,

Grégoire

Vous pouvez me contacter par :

Courriel : [junior.tujibikile@student.uclouvain.be](mailto:junior.tujibikile@student.uclouvain.be)

GSM : 0487 425 103

## Annexe 4 : Guide d'entretien

**Guide d'entretien à destination des managers de maisons de repos**

<b>Questions ouvertes</b>	<b>Questions de relance.</b>	<b>Indicateurs</b>
Comment définiriez-vous les <b>relations de travail avec</b> les personnes sous votre responsabilité ?	Citez-nous des exemples	Identifier le type de relation
Avant un entretien formel ou informel, comment gérez-vous <b>tes préconçus sur la personne</b> ?	Ce qu'on a entendu et ce qu'on peut penser de quelqu'un	Identifier les stéréotypes-préjugés
Selon vous, quels sont les <b>antécédents</b> qui peuvent amener à un conflit/tension entre un manager et un collègue sous notre responsabilité ?	Qu'est-ce qui amène à un conflit au travail entre Manager et les personnes en votre responsabilité ?	Identifier les connaissances de l'interlocuteur
Quel est la <b>différence entre un conflit et du harcèlement moral</b> au travail (HMT) ?	"conflit isolé" / Comme s'il fallait l'expliquer à un enfant ?	Identifier les définitions et les représentations du concept central
Quel est le <b>processus du harcèlement moral</b> selon vous ?	Comment cela commence et se termine ?	Mécanisme/processus
<b>Vers qui</b> la présumée victime peut se tourner ?	Pensez-vous à d'autres personnes ou structures vers qui se tourner ?	Personnes ressources
Quelles sont les <b>comportements hostiles</b> dans un cas de harcèlement moral au travail ?	Paroles ? Actes ? 3 comportements ?	Comportements/Indices
Avez-vous déjà vécu ou assisté dans une <b>situation de conflit longtemps</b> ?	Qu'est-ce qui s'était passé ?	Vécu/ Récit
Selon vous, quelles sont les <b>impacts</b> d'un HMT chez la victime et l'équipe ?	Comment gérer les difficultés énoncées ?	Conséquences d'un conflit sur la victime
Comment le manager est sensibilisé à sa propre <b>pratique du management</b> ? Quel est ton <b>style de management</b> ?	Les choses mises en place pour t'accompagner.	Améliorer la relation manager et soignant
Savez-vous ce qu'il existe pour gérer les conflits en <b>interne et en externe</b> ?	Vous avez parlé de... ?	Ressources pour solutionner le conflit



Annexe 6 : Schématisation des HMS par Kabasele (2021)

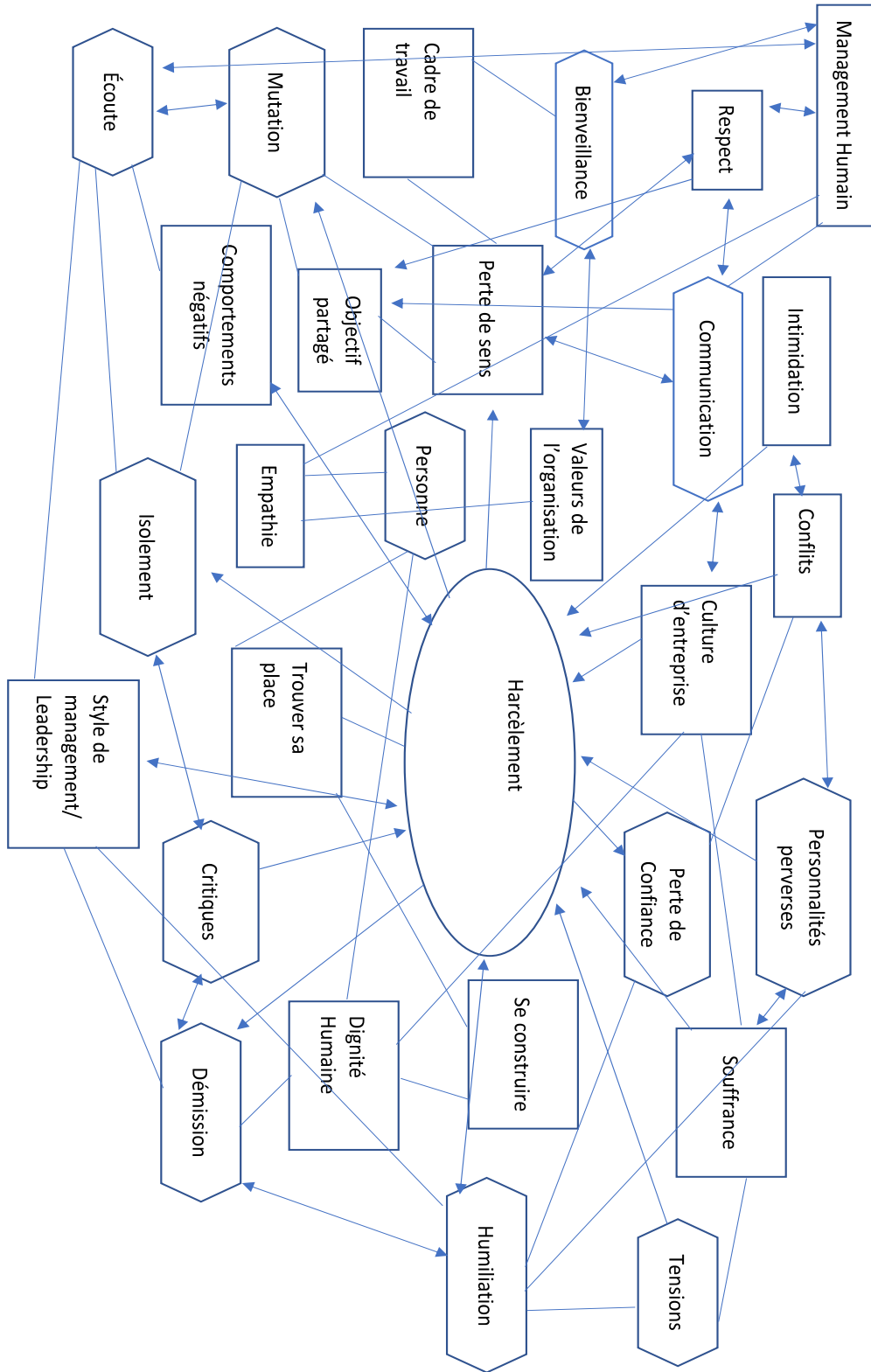


Figure 7: Schématisation des HMS chez Armonea by Colisée par Kabasele (2021)

**UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN**  
**Louvain School of Management**

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve  
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique  
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique

[www.uclouvain.be/lsm](http://www.uclouvain.be/lsm)