

HARCELEMENT MORAL ET RENFORCEMENT DE LA RESILIENCE DES TRAVAILLEURS PAR LA FORMATION FONCTIONNELLE.

Nana MANWANINA KIUMBA

Docteure à l'Université de Kinshasa

nanamanwanina@gmail.com

Résumé

Le harcèlement moral est un phénomène peu connu de plusieurs personnes mais répandu en milieu de travail en général et au sein des établissements Publics en République Démocratique du Congo (RDC) en particulier. Il cause plusieurs torts sur la santé des victimes, et entrave le bon fonctionnement des institutions. L'étude expérimentale menée démontre l'existence et la nuisance du phénomène et explique que tout le monde est exposé à cette forme de violence qui porte atteinte à leurs droits et dignités, altère leur santé, dégrade leurs conditions de travail, compromet leur avenir professionnel, etc. Malgré ses graves conséquences sur les travailleurs, les institutions et la société Congolaise, certaines victimes souffrent en silence parce que le contexte du travail Congolais ne facilite pas le renoncement du harcèlement moral qui, en réalité demande beaucoup de courages et de stratégies pour être objectivé. Une formation fonctionnelle a été donnée pour renforcer la résilience des travailleurs face aux harceleurs.

Mots clés : *harcèlement moral, renforcement, capacité, résilience et formation fonctionnelle.*

Summary

Moral harassment is a phenomenon that is little known to many people, but it is widespread in the workplace in general and within public institutions in the Democratic Republic of Congo (DRC) in particular. It causes many damages to the health of the victims and hinders the proper functioning of institutions. The experimental study carried out demonstrates the existence and the harmfulness of the phenomenon and explains that everyone is exposed to this form of violence which infringes on their rights and dignities, alters their health, degrades their working conditions, compromises their

professional future, etc. Despite its serious consequences on workers, institutions and Congolese society, some victims suffer in silence because the Congolese work context does not facilitate the renunciation of moral harassment which, in reality, requires a lot of courage and strategies to be objectified. A functional training was given to strengthen the resilience of workers in the face of harassers.

Key words: *mobbing, capacity building, resilience and functional training.*

1. Introduction

Toute recherche scientifique suppose l'existence d'un ou de plusieurs problèmes nécessitant des solutions. Le problème ciblé par celle-ci est celui de l'existence du harcèlement moral au travail, de ses méfaits et des stratégies de lutte à mettre en place pour renforcer la capacité de résilience des travailleurs. Le harcèlement moral se manifeste par des agissements répétés qui ont comme effet, une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte aux droits de la personne et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel. Ce phénomène n'est pas nouveau mais son étude a connu un intérêt croissant depuis la fin des années 1990. Médecins, psychiatres, psychologues, juristes, gestionnaires, se trouvent de plus en plus confrontés à la question de cette forme de violence au travail, bien identifiée par certains pays à travers le monde (Laila Salah, 2010).

Poilot-rocaboy (2006) le définit comme étant toute attitude durable et répétée d'un ou des plusieurs membres de l'organisation qui tend à intimider, à dévaloriser ou à isoler un autre de ses membres dans le but de porter atteinte à sa dignité et de le déstabiliser. En milieu de travail, le harcèlement moral est compris, selon Meheut (2011) comme étant une exposition prolongée à des actes négatifs répétés de la part d'autrui, parfois masquée derrière des mots pour ne pas la dire (Desrumaux, 2014).

Aujourd'hui, le harcèlement moral au travail est considéré comme un phénomène complexe qui résulte de l'interaction de facteurs notamment personnels (Hirigoyen, 1998), mais aussi sociétaux, situationnels et organisationnels (Bilheran, 2013). Il a des origines, des formes et des conséquences multiples et est pratiqué dans le but de nuire et de détruire une personne ou un groupe de personnes alors que le travail devait normalement être source d'émancipation, de valorisation, d'épanouissement des capacités manuelles et intellectuelles. Pour faire face à cette triste réalité, le problème de harcèlement moral sur le lieu du travail exige indiscutablement une approche psychopédagogique d'intervention en plus des mesures légales utilisées jusqu'ici. Cette recherche a été menée dans le but de renforcer la capacité de résilience des travailleurs par une formation fonctionnelle afin qu'ils deviennent capables d'une auto-prise en charge effective.

Problématique

Le **harcèlement moral** est une forme de violence qui parmi tant d'autres ronge les relations et le bien-être au travail et dont on ne commence à parler que depuis quelques années malgré son existence séculaire. Il affecte parfois de manière très durable et invalidante, un nombre important de travailleurs de toute catégorie et de tout niveau hiérarchique et impacte négativement les institutions et la société.

Selon la revue de littérature en notre possession, plusieurs études menées par les chercheurs, surtout sur le plan international ont démontré l'existence de harcèlement moral dans les milieux professionnels et son impact sur les travailleurs et sur les entreprises. Certaines études se sont focalisées sur son état de lieux et son impact sur le bon fonctionnement du travail (Poilpot 1998, Seiler 2000 ; Viaux 2001 ; Soares 2002 ; Trépanier, 2013 ; Manwanina 2015 etc.), d'autres ont évalué

l'apport des collègues et des supérieurs à l'égard des victimes lors de harcèlement moral au travail (Pereira, 2013; Dussault, 2014), certains ont mis en place des stratégies de préventions en créant des services spécialisés pouvant recevoir des plaintes des personnes harcelées (Hirigoyen, 2001 ; Rochon, 2003), d'autres encore ont fait l'analyse sociologique du phénomène (Salah-Eddine, 2010), des émissions télévisées et des conférences pour informer la population du danger que revêt le harcèlement moral (Hirigoyen, 2000), etc., mais jusqu'ici, aucune étude, à notre connaissance, n'avait été menée pour non seulement identifier l'existence du harcèlement moral au travail, mais aussi organiser une formation fonctionnelle adaptée pour armer les travailleurs avec des informations détaillées et pertinentes sur le phénomène afin de les rendre capables de se défendre contre le harceleur moral.

Les Etablissements Publics Congolais ne sont pas épargnés de cette forme de violence et en subissent les conséquences. Tout le monde est exposé, qu'il soit cadre, collaborateur ou subalterne. Cette forme de violence dégrade leurs conditions de travail, porte atteinte à leurs droits et dignités, altère leurs santés physique ou mentale, détruit leurs relations interpersonnelles, baisse leur rendement et compromet leur avenir professionnel, etc. Malgré ses graves conséquences, certains travailleurs souffrent en silence et ne veulent pas en parler pour envisager une quelconque solution et cela, pour plusieurs raisons mais aussi et surtout parce que le contexte du travail Congolais ne facilite pas son renoncement.

Parmi les raisons figurent aussi à titre exemplatif le manque de connaissance du phénomène, le manque de preuves tangibles, le manque de connaissance de la procédure à suivre, la position occupée soit par l'harceleur soit par la victime, l'intérêt de garder un travail difficilement acquis, la peur, la honte, la défaillance du système, le manque des soutiens etc. Ils

se retrouvent devant un choix à faire, soit dénoncer l'harceleur et mettre à risque son travail, soit se taire et conserver le travail difficilement acquis et utilisent ainsi la résilience pour supporter les conditions difficiles dans lesquelles elles travaillent. Certaines victimes réussissent tant soit peu mais d'autres développent le stress, l'épuisement professionnel ou le burnout et autres conséquences qui détériorent leurs santés psychiques et physiques, puis baissent leur rendement.

La triste réalité est que, bien que la RDC prévoit les textes et instruments juridiques de lutte contre toute forme de violence en milieu de travail, il est observé que l'accès à la justice pour les victimes du harcèlement moral n'est pas facile. Car, ces textes et lois ne sont souvent pas d'application en raison de la lenteur des procédures judiciaires et de l'ignorance des détenteurs de droits. Aussi, certains textes datant de plusieurs années n'ont pas été mis à jour. Face à cette réalité, nous nous sommes interrogé si la « **formation fonctionnelle ne pouvait – elle pas être un des moyens efficaces de prévention et de lutte contre le harcèlement moral**, tout en cherchant à savoir l'état de lieux de harcèlement moral au sein des établissements sélectionnés.

Les hypothèses ou réponses provisoires induites des observations du terrain, soutiennent **que le harcèlement moral existerait bel et bien et que la formation fonctionnelle serait un des moyens efficaces pour renforcer la capacité de résilience des travailleurs contre le harcèlement moral au sein des Établissements publics de la RDC.**

2. Objectifs

L'objectif général de cette recherche était de contribuer à la lutte contre le harcèlement moral au sein des établissements publics de la RDC, en utilisant la formation fonctionnelle comme moyen de renforcement des capacités de résilience des

personnes harcelées. Les objectifs spécifiques ou opérationnels qui découlent de l'objectif principal visent la mise en exergue de l'existence de harcèlement moral dans les Etablissements Publics Congolais, l'identification des auteurs, des formes et des causes, des conséquences de cette pratique, ainsi qu'à montrer l'importance d'une formation fonctionnelle pour renforcer la capacité de résilience contre le harcèlement moral.

3. Méthodologie

Pour atteindre ces objectifs, le recours a été fait à la méthode d'enquête, la méthode expérimentale (du plan expérimental prétest, test et post test) et la méthode statistique en s'appuyant sur les techniques d'analyse documentaire, du questionnaire d'enquête et de l'interview. Deux instruments de récolte des données ont été utilisés à savoir, un questionnaire ayant 12 questions fermées et 2 questions ouvertes ainsi qu'une échelle d'opinion à quatre degrés. Soumis au départ à 500 travailleurs des établissements publics Congolais sélectionnés, nous n'avons pu travailler qu'avec 342 sujets dont 171 du groupe expérimental et 171 du groupe contrôle à cause de la mortalité expérimentale. Pour analyser les résultats, un recours a été fait au test Chi deux, au test Z, aux proportions et au pourcentage à l'aide du logiciel SPSS statistics 20. Pour bien analyser l'impact de la formation fonctionnelle sur les réactions des enquêtés, l'attention a été orientée vers le groupe expérimental qui a subi le prétest, le test et le post- test pour vérifier l'impact du test sur le comportement des quêtés. Le groupe contrôle quant à lui a permis de comparer les comportements des sujets n'ayant subi que le prétest et le post test avec ceux du groupe expérimental afin d'évaluer l'impact du module de formation mis au point. Pour garantir la validité de l'instrument par rapport à ce qu'il prétend mesurer, au-delà de la procédure de construction des questions, nous avons utilisé

la méthode directe qui consiste à laisser juger l'instrument par plusieurs experts. Le coefficient alpha de Cronbach (,715) positive et linéaire quant à lui a été calculé pour s'assurer de la fidélité ou de l'homogénéité de l'instrument. Une approche qualitative avait été privilégié pour les 12 questions en dégageant les fréquences et les pourcentages des réactions des sujets et pour l'échelle d'opinion, nous avons utilisé l'approche quali-quantitative. Une comparaison intragroupe et intergroupe nous a aidés à démontrer l'impact du test.

4. Résultats

Après avoir analysé les données et interpréter les résultats obtenus grâce aux traitements statistique, il ressort que les travailleurs au sein des établissements publics Congolais sont harcelés (81,9%) de plusieurs manières. Les situations les plus évoqués qui traduisent les formes de harcèlement moral vécues soit, très souvent, souvent, quelques fois ou rarement sont bien identifiées dans les lignes qui suivent après avoir calculé leurs moyennes et écart-type.

4.1. Situations vécues au travail par le groupe expérimental au pré-test et au post-test

N	Situations	PRE-TEST		POST-TEST	
		Moye	Ecart-	Moy	Ecart-
1	Contestation systématique de	2,36	1,157	2,3	1,157
2	Empêchement de s'exprimer	2,22	1,016	2,2	1,016
3	Menace par écrit	1,78	,786	1,7	,786
4	Menace verbale	2,70	1,040	2,7	1,040
5	Interruption de parler	2,23	1,008	2,2	1,008
6	Ignorance de votre présence	1,98	,949	2,2	1,092
7	Traité comme malade mental	1,05	,292	1,0	,292
8	Refus d'exprimer vos opinions	2,19	1,040	2,1	1,040
9	Se moquer en huant	1,98	,982	1,9	,982
1	Rumeurs désobligeantes	2,73	,987	2,8	1,020
1	Moquerie de votre handicap ou	1,05	,294	1,0	,294
1	Imitation de la voix ou gestes	1,11	,344	1,1	,344
1	Attaque des convictions	1,95	,969	1,9	,969
1	Moquerie de l'origine ethnique	2,44	,970	2,4	,970
1	Contraint aux travaux	1,23	,546	1,2	,546
1	Calomnie auprès de leurs	3,18	1,027	3,4	,967
1	Pas de communication par la	1,96	1,124	1,9	1,124
1	Attribution des tâches qui vous	1,20	,540	1,2	,540
1	Interdiction aux collègues de	1,56	,760	1,6	,755
2	Critique négative et	3,49	,762	3,6	,715
2	Privation de toute occupation	1,09	,357	1,0	,357
2	Contraint à des tâches inutiles	1,30	,704	1,3	,704
2	Terrorisme par appels	1,30	,605	1,3	,605
2	Tâches très inférieures aux	1,18	,539	1,2	,687
2	Attribution de tâches nouvelles	1,07	,299	1,0	,299
2	Critique de la vie privée	3,52	,836	3,6	,783
2	Travaux dangereux ou	1,18	,439	1,2	,455
2	Tâches non hygiéniques	1,14	,451	1,1	,494
2	Conditions dangereuses pour la	1,16	,456	1,1	,456
3	Tâches fatigantes	3,12	,932	3,1	,932

Le tableau en rapport avec les situations vécues par le groupe expérimental démontre que la grande majorité de situations ont été vécues avant et après la formation

fonctionnelle de la même manière, c'est-à-dire que les enquêtés les ont cités avec les mêmes fréquences. Cependant nous avons observé un changement pour ce qui concerne certaines situations où les sujets ont réagi autrement avant et après le test. Il s'agit des situations suivantes : **Ignorance de votre présence, rumeurs désobligeantes, calomnie auprès de leurs collègues, interdiction des collègues de vous parler, critique négative et systématique du travail, tâches très inférieures à leurs compétences, travaux dangereux ou nuisibles à leur santé et tâches non hygiéniques.**

Situations vécues au travail par le groupe contrôle au pré-test et au post-test

N	Statistiques Situations	PRE-TEST		POST-TEST	
		Moyenne	Ecart-type	Moyenne	Ecart-type
1	Contestation systématique de vos décisions	2,15	1,133	2,18	1,124
2	Empêcher de s'exprimer	2,10	1,010	2,10	1,010
3	Menace par écrit	1,67	,710	1,67	,710
4	Menace verbalement	2,61	1,081	2,61	1,081
5	Interruption de parler	1,97	1,014	1,97	1,014
6	Ignorance de votre présence	1,64	,734	1,64	,734
7	Traitement comme malades mentaux	1,07	,369	1,07	,369
8	Refus d'exprimer vos opinions	2,25	,969	2,25	,969
9	Se moquer en huant	1,99	,898	1,99	,898
10	Rumeurs désobligeantes	2,68	,942	2,68	,942
11	Moquerie de votre handicap ou infirme	1,03	,170	1,03	,170
12	Imitation de la voix ou gestes pour ridiculiser	1,20	,519	1,20	,519
13	Attaque des convictions	1,92	,894	1,92	,894
14	Moquerie de l'origine ethnique	2,58	,956	2,58	,956

15	Contraint aux travaux humiliants	1,16	,456	1,16	,456
16	Calomnie auprès de leurs collègues	2,76	1,216	2,76	1,216
17	Pas de communication par la parole	1,49	,607	1,49	,607
18	Attribution des tâches qui vous isole	1,13	,443	1,13	,443
19	Interdiction des collègues de vous parler	1,49	,762	1,49	,762
20	Critique négative et systématique du travail	3,19	,835	3,19	,835
21	Privation de toute occupation	1,04	,214	1,04	,214
22	Contrainte à des tâches inutiles	1,15	,448	1,15	,448
23	Terrorisations par appels téléphoniques anonymes	1,36	,691	1,36	,691
24	Tâches très inférieures à leurs compétences	1,23	,585	1,23	,585
25	Attribution des tâches nouvelles	1,10	,337	1,10	,337
26	Critique de la vie privée	3,35	,922	3,35	,922
27	Travaux dangereux ou nuisibles à leur santé	1,15	,386	1,15	,386
28	Tâches non hygiénique	1,11	,466	1,11	,466
29	Conditions dangereuses pour la sécurité et la santé	1,43	,759	1,43	,759
30	Tâches fatigantes	2,72	1,025	2,72	1,025

Contrairement au groupe expérimental, toutes les situations vécues (99%) par le groupe contrôle sont restées les mêmes au pré-test et au post test sans distinction aucune à l'exception d'une seule situation à savoir la contestation systématique de vos décisions. Ceci confirme l'influence de la formation fonctionnelle sur les réactions des sujets du groupe expérimental.

4.2. Comparaison intragroupe

Cette comparaison intragroupe et intergroupe du groupe expérimental et du groupe contrôle est faite pour voir les réactions des enquêtés au sein d'un même groupe par rapport aux situations vécues ou non et leurs réactions par rapport l'autre groupe.

Comparaison intragroupe expérimental au pré-test et post-test

Indices statistiques Situations	Moyenne	Déviati on Standard	Erreur type de la moyenne	T	DI	Sig.
Contestation systématique de vos décisions	-	-	-	-	-	-
Empêchemen t de s'exprimer	-	-	-	-	-	-
Menace par écrit	-	-	-	-	-	-
Menace verbale	-	-	-	-	-	-
Interruption de parler	-	-	-	-	-	-
Ignorance de votre présence	,2748 5	,81919	,06264	4,387	17 0	,00 0*
Traitement comme malades mentaux	-	-	-	-	-	-
Refus d'exprimer vos opinions	-	-	-	-	-	-
Se moquer en huant	-	-	-	-	-	-

Rumeurs désobligeantes	- ,11111	,46583	,03562	- 3,119	170	,002*
Moquerie de votre handicap ou infirmité	-	-	-	-	-	-
Imitation de la voix ou gestes pour ridiculiser	-	-	-	-	-	-
Attaque des convictions	-	-	-	-	-	-
Moquerie de l'origine ethnique	-	-	-	-	-	-
Contraint aux travaux humiliants	-	-	-	-	-	-
Calomnie auprès de leurs collègues	- ,21637	,64623	,04942	4,378	170	,000*
Pas de communication par la parole	-	-	-	-	-	-
Attribution des tâches qui vous isole	-	-	-	-	-	-
Interdiction des collègues de vous parler	- ,04094	,19872	,01520	- 2,694	170	,008*
Critique négative et systématique du travail	- ,11111	,45302	,03464	- 3,207	170	,002*
Privation de toute occupation	-	-	-	-	-	-

Contrainte à des tâches inutiles	-	-	-	-	-	-
Terrorisations par appels anonymes	-	-	-	-	-	-
Tâches très inférieures à leurs compétences	,0700	,64623	,04942	4,378	170	-,002*
Attribution des tâches nouvelles	-	-	-	-	-	-
Critique de la vie privée	,1000	,64623	,04942	4,378	170	,003*
Travaux dangereux ou nuisibles à leur santé	-	-	-	-	-	-
Tâches non hygiénique	-	-	-	-	-	-
Conditions dangereuses pour la sécurité et la santé	,0200	,19872	,01520	-2,694	170	,008*
Tâches fatigantes	,0200	,19872	,01520	-2,694	170	,008*

Il ressort que neuf situations seulement ont été perçues différemment dans le groupe expérimental avant et après la formation pendant que d'autres situations sont restées les mêmes. Il s'agit de situations suivantes : **ignorance de votre présence, rumeurs désobligeantes, calomnie auprès de leurs collègues, interdiction des collègues de vous parler, critique négative et systématique du travail, tâches très inférieures à leurs compétences, critique de la vie privée, travail dans des conditions dangereuses pour leur sécurité et leur santé et**

tâches fatigantes. Aussi, seule une situation a changé de fréquence de perception. Il s'agit de la critique négative et systématique du travail qui est passé de quelque fois à souvent.
Comparaison intragroupe contrôle au pré -test et post-test

	Moyen		Erreur-	T	dl	Sig
Contestation	,02339	,18640	,01425	1,64	17	,10
Empêcheme	--	-	-		-	-
Menace par	-	-	-		-	-
Menace	-	-	--	-	-	-
Interruption	-	-		-	--	-
Ignorance de	-	-	-	-	--	-
Traitement	-	-	-		--	-
Refus	-	-	-	--	--	-
Se moquer	-	-	-	-	--	-
Rumeurs	-	-	-	-	--	-
Moquerie de	-	-	-		--	-
Imitation de	-	-	--	-	-	-
Attaque des	-	-		-	--	-
Moquerie de	-	-	--	-	-	-
Contraint	-	-		-	--	-
Calomnie	-	--	--	-	--	-
Pas de	-		-	-	-	-
Attribution	--	-		-	--	-
Interdiction	-	-	-	-	-	-
Critique	-	-	-	-	-	-
Privation de	-	-	-	--	-	-
Contrainte à	-	-	-			-
Terrorisassio	-	-	-	-	--	-
Tâches très	-	-	-	-	-	-
Attribution	-	-		-		-
Critique de	-	-	-	-	-	-
Travaux	-	-	-		-	-
Tâches non	-	-	-		-	-
Conditions	-	-	-			-
Tâches	-	-	-		-	-

Ce tableau montre que les moyennes des sujets du groupe contrôle au pré-test et au post-test ne sont pas différentes. La petite différence mais qui s'est avérée non significative est constatée au niveau de la situation en rapport avec la contestation systématique de vos décisions. Ces résultats voudraient dire que dans le groupe contrôle, au pré-test et au posttest, la perception des situations de leur travail n'a pas changé. Ainsi, quel que soit le temps (avant et après le traitement).

4.3. Comparaison intergroupe Comparaison groupe expérimental et groupe contrôle au pré-test

Indices statistiques Situations	Moyenne	Déviatio n Standar	Erreur- type de la moyenn	T	Dl	Sig. (2-tailed)
Contestation systématique	,21053	1,56510	,11969	1,759	170	,080
Empêchement	,12281	1,3941	,10661	1,15	17	,251
Menace par	,11111	1,0707	,08188	1,35	17	,177
Menace verbale	,09357	1,51561	,11590	,807	170	,421
Interruption de parler	,26316	1,37874	,10544	2,496	170	,014
Ignorance de votre présence	,34503	1,15464	,08830	3,908	170	,000
Traitement comme malades mentaux	,01754	,47865	,03660	-,479	170	,632
Refus d'exprimer vos opinions	,05848	1,42130	,10869	-,538	170	,591
Se moquer en huant	,70000	1,36243	,10449	6,699	169	,000
Rumeurs désobligeantes	,04678	1,34957	,10320	,453	170	,651
Moquerie de votre handicap ou infirme	,02395	,34627	,02680	,894	166	,373
Imitation de la voix ou gestes pour ridiculiser	,09942	,61026	,04667	2,130	170	,035

Attaque des convictions	,02924	1,36091	,10407	,281	170	,779
Moquerie de l'origine ethnique	,14620	1,37914	,10547	1,386	170	,167
Contraint aux travaux humiliants	,07018	,70776	,05412	1,297	170	,197
Calomnie auprès de leurs collègues	,42105	1,57869	,12073	3,488	170	,001
Pas de communication par la parole	,47368	1,30752	,09999	4,737	170	,000
Attribution des tâches qui vous isole	,07101	,70351	,05412	1,312	168	,191
Interdiction des collègues de vous parler	,07602	1,08468	,08295	,917	170	,361
Critique négative et systématique du travail	,29825	1,15246	,08813	3,384	170	,001
Privation de toute occupation	,05263	,40964	,03133	1,680	170	,095
Contrainte à des tâches inutiles	,15205	,86788	,06637	2,291	170	,023
Terrorisations par appels téléphoniques anonymes	,05263	,93471	,07148	-,736	170	,463

Tâches très inférieures à leurs compétences	,04678	,73415	,05614	-,833	170	,406
Attribution des tâches nouvelles	,02924	,46560	,03561	-,821	170	,413
Critique de la vie privée	,17544	1,29873	,09932	1,766	170	,079
Travaux dangereux ou nuisibles à leur santé	,02924	,58839	,04500	,650	170	,517
Tâches non hygiénique	,02924	,65464	,05006	,584	170	,560
Conditions dangereuses pour la sécurité et la santé	,26316	,90475	,06919	3,804	170	,000
Tâches fatigantes	,39766	1,30375	,09970	3,989	170	,000

Les résultats de ce tableau montrent que quelques situations sont vues différemment. Il s'agit de : moquerie de l'origine ethnique vue **rarement** dans le groupe expérimental et à **quelque** fois dans le groupe contrôle ; pas de communication par la parole et interdiction des collègues de vous parler qui sont **rarement** vécues alors que dans le groupe contrôle, **ils n'existent pas** ; critique de la vie privée est **souvent** dans le groupe expérimental et **quelques fois** pour le groupe contrôle. *Ainsi, quels que soient les groupes, les résultats se présentent comme suit :*

- **Les situations jamais vécues :** traitement comme malades mentaux, moquerie de votre handicap ou infirme, imitation de la voix ou gestes pour ridiculiser, contraint aux travaux

humiliants, attribution des tâches qui vous isole, privation de toute occupation, contrainte à des tâches inutiles, terrorisations par appels téléphoniques anonymes, tâches très inférieures à leurs compétences, attribution des tâches nouvelles, travaux dangereux ou nuisibles à leur santé, tâches non hygiéniques, travail dans des conditions dangereuses pour leur sécurité et leur santé.

- **Les situations rarement vécues :** contestation systématique de vos décisions, empêchement de s'exprimer, menace par écrit, interruption de parler, ignorance de votre présence, refus d'exprimer vos opinions, se moquer en huant et attaque des convictions
- **Les situations quelques fois vécues :** menace verbale, rumeurs désobligeantes, calomnie auprès de leurs collègues, critique négative et systématique du travail, tâches fatigantes.

Comparaison groupe expérimental et groupe contrôle au post-test

	Moyen		Erreur-	t	DI	Sig.
Contestatio	,18713	1,5454	,11818	1,58	17	,115
Empêcheme	,12281	1,3941	,10661	1,15	17	,251
Menace par	,11111	1,0707	,08188	1,35	17	,177
Menace	,09357	1,5156	,11590	,807	17	,421
Interruption	,26316	1,3787	,10544	2,49	17	,014
Ignorance	,61988	1,2886	,09854	6,29	17	,000
Traitement	,01754	,47865	,03660	-	17	,632
Refus	,05848	1,4213	,10869	-	17	,591
Se moquer	,00588	1,2940	,09925	-	16	,953
Rumeurs	,15789	1,3606	,10405	1,51	17	,131
Moquerie de	,02395	,34627	,02680	,894	16	,373
Imitation de	,09942	,61026	,04667	2,13	17	,035
Attaque des	,02924	1,3609	,10407	,281	17	,779
Moquerie de	,14620	1,3791	,10547	1,38	17	,167
Contraint	,07018	,70776	,05412	1,29	17	,197
Calomnie	,63743	1,5253	,11664	5,46	17	,000
Pas de	,47368	1,3075	,09999	4,73	17	,000
Attribution	,07101	,70351	,05412	1,31	16	,191
Interdiction	,11696	1,0673	,08162	1,43	17	,154
Critique	,40936	1,1462	,08765	4,67	17	,000
Privation de	,05263	,40964	,03133	1,68	17	,095
Contrainte à	,15205	,86788	,06637	2,29	17	,023
Terrorisassi	,05263	,93471	,07148	-	17	,463
Tâches très	,02339	,82571	,06314	,370	17	,712
Attribution	,02924	,46560	,03561	-	17	,413
Critique de	,27485	1,2927	,09886	2,78	17	,006
Travaux	,05263	,58675	,04487	1,17	17	,242
Tâches non	,05263	,68825	,05263	1,00	17	,319
Travail dans	,26316	,90475	,06919	3,80	17	,000
Tâches	,39766	1,3037	,09970	3,98	17	,000

Après analyse de ce tableau, nous avons constaté que cinq situations sont perçues différemment dans les deux groupes à savoir : *moquerie de l'origine ethnique, pas de*

communication par la parole, interdiction des collègues de vous parler, critique négative et systématique du travail, critique de la vie privée.

- **Les situations qui ne sont jamais vécues dans les deux groupes sont :** traitement comme malades mentaux, moquerie de votre handicap ou infirme, imitation de la voix ou gestes pour ridiculiser, contraint aux travaux humiliants, attribution des tâches qui vous isole, privation de toute occupation, contrainte à des tâches inutiles, terrorisations par appels téléphoniques anonymes, tâches très inférieures à leurs compétences, attribution des tâches nouvelles, travaux dangereux ou nuisibles à leur santé, tâches non hygiéniques, travail dans des conditions dangereuses pour leur sécurité et leur santé.
- **Les situations qui sont vécues rarement :** contestation systématique de vos décisions, empêchement de s'exprimer, menace par écrit, interruption de parler, ignorance de votre présence, refus d'exprimer vos opinions, se moquer en huant, attaque des convictions.
- **Les situations vécues quelques fois :** menace verbale, rumeurs désobligeantes, calomnie auprès de leurs collègues, tâches fatigantes.

4.4. Synthèse des formes de harcèlement moral vécus au sein des établissements publics.

Les situations qui traduisent les formes de harcèlement moral vécues dans nos établissements publics soit très souvent, souvent, soit quelques fois ou rarement sont : *Attaque aux convictions des travailleurs, calomnie auprès de leurs collègues, contestation systématique de vos décisions, critique négative et systématique du travail, empêchement de s'exprimer, ignorance de votre présence, interruption de parler, menace par écrit, menace verbale, refus d'exprimer vos*

opinions, rumeurs désobligeantes ou mal intentionnées, moquerie, tâches fatigantes.

Concernant l'échelle d'opinions, les situations vécues par les deux groupes sont : **Situation souvent vécue** (critique négative et systématique du travail), **Situations quelques fois vécues** (Menace par écrit, menace verbale, rumeurs désobligeantes et calomnie auprès de leurs collègues), **Situations rarement vécues** (Contestation systématique de vos décisions, empêchement de s'exprimer, interruption de parler, refus d'exprimer vos opinions, se moquer en huant, attaque des convictions, moquerie de l'origine ethnique, pas de communication par la parole, interdiction des collègues de vous parler), **Situations jamais vécues par les enquêtés** (Traitement comme malades mentaux, moquerie de votre handicap ou infirme, imitation de la voix ou gestes pour ridiculiser, contraint aux travaux humiliants, attribution des tâches qui vous isole, privation de toute occupation, contrainte à des tâches inutiles, terrorisations par appels téléphoniques anonymes, tâches très inférieures à leurs compétences, attribution des tâches nouvelles, travaux dangereux ou nuisibles à leur santé et tâches non hygiéniques).

5. Discussion

Nous sommes parties du constat selon lequel la plupart de chercheurs ont fait un état de lieu et ont donné des suggestions pour lutter contre ce phénomène (c'est le cas des études de Poilpot 1998, Seiler 2000 ; Viaux 2001 ; Soares 2002 ; Trépanier, 2013 ; Manwanina 2015, etc.) et peu sont ceux qui ont mené des actions préventives comme les informations, les conférences, etc. ou d'intervention comme l'adoption de mesures législatives en la matière, création des centres de traitement pour éradiquer ce phénomène tel que détaillé dans notre problématique (Pereira, 2013; Dussault, 2014, Hirigoyen,

2001 ; Rochon, 2003). Comparativement à eux, nous avons mené non pas une étude descriptive ou comparative, mais plutôt d'intervention et nous avons contribué à lutter contre le harcèlement moral en donnant une formation fonctionnelle susceptible de renforcer la résilience des travailleurs grâce aux informations et stratégies de défense apprises. Nos objectifs ont été atteints et nos hypothèses de recherche confirmées par nos résultats.

Bien que nos hypothèses n'aient pas été déduites d'une théorie scientifique quelconque mais plutôt induites des observations de terrain, nous avons quand même évoqué quelques théories scientifiques en rapport avec le harcèlement moral afin de positionner notre étude par rapport à ces théories scientifiques évoquées. Il s'agissait de :

- **La théorie du pouvoir et de la dominance** : Cette théorie développée sur le plan individuel tend à démontrer que des hommes ayant un besoin de dominer, utilisent la technique du harcèlement afin d'assurer leur dominance à l'égard des travailleurs au travail. Ce phénomène est accentué par le contexte organisationnel, structurel et culturel de l'entreprise qui peut permettre ou faciliter le harcèlement moral ou sexuel. *Se référant à cette théorie, nous pensons que nos résultats prouvent que certains chefs hiérarchiques profitent de leurs positions pour harceler les subalternes et que le contexte organisationnel leur sert d'appui.*
- **La théorie du bouc émissaire** : La théorie du bouc émissaire est une théorie selon laquelle des individus constituant un groupe excluent un des leurs. Cette théorie s'appuie sur l'hypothèse que l'anxiété et les conflits au sein d'un groupe se réorientent vers un individu qui devient le bouc émissaire. Le harcèlement moral se déclenche pour donner suite à des conflits et des dysfonctionnements au sein de l'organisation. *Cette*

théorie vaut sa place dans notre recherche du fait que le harcèlement moral ne peut pas évoluer dans un environnement sain et sans conflit. Il est vrai qu'il est difficile si pas impossible de trouver un environnement de travail sans conflit. Dans notre contexte, les agissements énumérés prouvent ou soutiennent cette théorie.

- **La théorie psychanalytique du scénario pervers :** Cette théorie explique que le harcèlement moral est rendu possible par un scénario pervers consistant à dévaloriser la victime. Cette dévalorisation est d'abord acceptée et ensuite cautionnée par le groupe, ce qui donne par la suite une justification de la violence exercée par le pervers car le groupe finit par penser que la victime mérite ce qui lui arrive. *Le fait pour la hiérarchie de laisser impunie l'harceleur prouve qu'ils cautionnent l'acte ou se retrouvent dans cet acte et ne peuvent pas agir. Le harcèlement moral évolue aisément là où il y a complicité.*
- **Les théories systémiques :** Ces théories définissent la victime de harcèlement moral comme « un patient désigné au sein d'un groupe dysfonctionnel ». En systémique, on considère un dysfonctionnement comme celui du système dans son ensemble. Les facteurs d'entourage peuvent également aggraver une relation. La personne dépassée par toute une série de problèmes tels que les situations de stress, peut attribuer l'origine de son problème à une personne qui lui est proche. Il s'agit souvent d'une personne plus disposée à endosser une responsabilité ; l'harceleur attribuera son problème à une personne qui est susceptible de répondre aux provocations. *Notre attention ici porte plus sur le dysfonctionnement des systèmes des établissements ciblés. Un dysfonctionnement dans un service par*

exemple est considéré comme celui du système dans son ensemble. Le harcèlement trouve bien sa place dans des tels contextes.

Cette recherche a fait preuve de la qualité et de la validité des résultats obtenus et a prouvé que la formation fonctionnelle complète a effectivement agi favorablement sur les réactions des sujets face au harcèlement moral et sur les stratégies de lutte contre ce phénomène.

6. Conclusion

Cette recherche a porté sur le « Harcèlement moral et la résilience des travailleurs par la formation fonctionnelle ». L'objectif principal était celui de contribuer à lutter contre les antivaleurs dans les organisations et plus particulièrement, le harcèlement moral. Pour ce faire, nous avons utilisé la formation fonctionnelle comme moyen de renforcement de la résilience des travailleurs. Le questionnaire d'enquête a été conçu sur base des deux grandes thématiques à savoir : l'état de lieu de harcèlement moral et l'intervention de la formation fonctionnelle. Nous avons fait la comparaison intragroupe expérimental au prétest et post- test, comparaison intragroupe contrôle au pré-test et post-test, puis comparaison groupe expérimental et groupe contrôle pour ressortir la synthèse des formes de harcèlement moral vécus au sein de nos établissements publics. Après analyse des résultats, nous avons constaté, comme l'avaient démontré les études de nos prédécesseurs cités dans les lignes précédentes, que 81,9% ont témoigné de l'existence de harcèlement moral et de ces méfaits. Réagissant différemment, respectivement avant et après la formation fonctionnelle (test) : la majorité, soit 50,9% des sujets n'avait jamais entendu parler du harcèlement moral avant mais qui après le test étaient tous, soit 100% informés de son existence. 61,4% disait n'avoir pas été victimes de harcèlement

moral mais qui après le test ont découvert et témoigné à 81,9% qu'ils étaient victime sans le savoir. La majorité de sujets ayant été harcelés l'ont été souvent avec 53,3 puis 56,4% après avoir découvert qu'ils étaient victimes. S'agissant des auteurs, la majorité d'enquêtés soit 52,1% avant et 52,4% après ont cité les chefs hiérarchiques ; 62,9% ont préféré garder secret au lieu de partager l'information et 48,6% ont choisi de parler avec le chef hiérarchique, suivi de 26,4 qui ont opté d'échanger avec les amis(e)s, puis 24,3% ont préféré en parler à la famille et seulement 0,7% qui ont persisté à garder secret. Parlant des formes de harcèlement moral au travail avant le test, la majorité de enquêtés soit 38,6% évoque des situations qui traduisent l'atteinte à la personne (insulte, calomnie, atteinte à la vie privée, moquerie des origines ou de la conviction religieuse, etc.). Bref, les travailleurs au sein de nos établissements publics sont harcelés de plusieurs manières : **« critique négative et systématique du travail, rumeurs désobligeantes ou mal intentionnées, menace verbale, calomnie auprès de leurs collègues, attaque aux convictions des travailleurs, contestation systématique de vos décisions, empêchement de s'exprimer, ignorance de votre présence, interruption de parler, menace par écrit, refus d'exprimer vos opinions, moquerie et tâches fatigantes.** Tous ces comportements entraînent des conséquences négatives comme la détérioration de la vie physique et psychique, la baisse de rendement de l'entreprise et la baisse du niveau social. Nous avons donc suggéré à l'Etat Congolais de veiller sur l'application des lois mis en place pour la protection et le bien-être de ses travailleurs et qu'il sanctionne effectivement les auteurs du harcèlement moral. Aux établissements publics qui sont employeurs de se soucier de la sensibilisation, la vulgarisation, la rééducation et de la formation des travailleurs qui sont sous leurs responsabilité. Qu'ils contribuent à la lutte contre le harcèlement moral en faisant respecter la loi et en sanctionnant les auteurs.

Que les employés se prennent en charge en partageant l'information, en dénonçant pour que l'harcelleur soit sanctionné et en lui résistant.

Références bibliographiques

Bilheran (2013). *Le harcèlement moral*. Paris : Armand Colin. Consulté le 12 Juillet 2018 <https://www.unitheque.com>.

Desrumaux P., Léoni V., Bernaud J. *et al.* (2012). Les comportements pro- et antisociaux au travail : une recherche exploratoire testant deux échelles de mesure et leurs liens avec des inducteurs organisationnels et individuels. *Le travail*, vol. 75, (1), 55-87. Consulté le 29 novembre 2018. <https://www.cairn.info/revue-le-travail-humain-2012-1-page-55.htm>.

Dussault J. (2014). Dynamique sociale du phénomène de harcèlement psychologique au travail : le rôle joué par les collègues et les supérieurs. <https://corpus.ulaval.ca/jspui/handle/20.500.11794/24796>.

Hirigoyen M. F. (2000) *Le harcèlement moral*. Paris : Editions Havas poche.

Hirigoyen M. F. (2001). *Malaise dans le travail, harcèlement moral : démêler le vrai du faux*. Paris: Editions Syros1.

Hirigoyen (2017). Le harcèlement moral au travail. Consulté le 25 novembre 2018. <https://www.cairn.info/harcelement-moral-au-travail--9782130789444>.

Manwanina Kiumba N. (2015). *Harcèlement moral des femmes dans les milieux professionnels de la République Démocratique du Congo, cas des femmes travailleuses de l'Université de Kinshasa*. Mémoire d'Etudes Supérieures en Psychologie et Sciences de l'Education. Kinshasa : FPSE/Unikin.

Meheut J. (2011). Le harcèlement moral au travail. Consulté le 12 Juillet 2018. www.communcommune.com/article-victime-de-harcelement-moral-au-travail-que-faire.

Pereira B. (2013). Du harcèlement moral au harcèlement managérial : Les limites de l'objectivation légale''. *Revue française de gestion*, 233(4), 33-54. 2013. doi :10.3166/RFG.233.33-54.

Poilpot-Rocaboy G. (2006). Bullying in the workplace: A proposed model for understanding the psychological harassment process''. *Research and Practice in Human Resource Management*, 1(2): 1. 2006. Consulté le 29 novembre 2018. –<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00009936>.

Rochon J. (2003). *Une stratégie de prévention du harcèlement psychologique au travail et de soutien aux victimes*. Québec. Consulté le 29 novembre 2018. https://cdi.merici.ca/travail_quebec/prevention_harcelement.pdl.

Salah-Eddine L. (2010). La reconnaissance du harcèlement moral au travail : une manifestation de la « psychologisation du social ? *Sociologie*. Consulté le 02 juillet 2018. <http://journals.openedition.org/sociologies/3354>.

Seiler Van-Daal (2000). *Le harcèlement moral au travail, Enquête par questionnaire*. Consulté le 29 novembre 2018. <http://www.aimt67.org/PDL/harcelement.pdl> ?

Soares A. (2002). *Quand le travail devient indécent : le harcèlement psychologique au travail*. Montréal : Université du Québec. Consulté le 28 août 2018. www.angelosoares.ca/articles/asc/ Quand le travail devient indécent.pdl.

Trépanier S. (2013). *Le harcèlement psychologique chez le personnel infirmier : une analyse du rôle des besoins fondamentaux au plan du fonctionnement psychologique et professionnel*. Thèse. Trois-Rivières, Université du Québec à Trois-Rivières.

Viaux, J.L., Bernaud J.L. (2001) « Le harcèlement psychologique au travail : une recherche nationale auprès des victimes », *Pratiques psychologiques*, n° 4, 2001. p. 57 – 69.