



CRIEVAT Laval
Centre de recherche interuniversitaire
sur l'éducation et la vie au travail

CAHIERS DU CRIEVAT LAVAL

Les savoirs d'expérience développés dans les services aux personnes vivant de la violence psychologique au travail

Chantal Leclerc, Brigitte Le Blond et Céline Roussin

2000



Cette recherche a été commandée et financée par la Commission de la santé et de la sécurité du travail, le ministère de la Santé et des Services sociaux et le ministère du Travail

L'analyse qui est présentée dans ce document demeure la seule responsabilité des auteures. Elle ne traduit pas nécessairement les idées ou les positions des organismes ayant commandé cette consultation.

Les termes servant à désigner les personnes consultées dans le cadre de cette recherche ont été féminisés puisque ces personnes étaient, en très grande majorité, des femmes. Ailleurs dans le document, le générique masculin est généralement utilisé afin d'alléger le texte.

Traitement et analyses statistiques : Adèle Allen Léonard

On peut obtenir des exemplaires de ce document en s'adressant au :
Centre de recherche interuniversitaire sur l'éducation et la vie au travail (CRIEVAT Laval)
Faculté des sciences de l'éducation
Université Laval
Québec, Québec
G1K 7P4
Téléphone : (418) 656-2131, poste 2360
Courriel : crievat@fse.ulaval.ca

Pour transmettre vos commentaires ou obtenir plus d'information sur cette recherche, vous pouvez communiquer avec Chantal Leclerc
Courriel : chantal.leclerc@fse.ulaval.ca

Table des matières

AVANT-PROPOS	7
INTRODUCTION	9
CHAPITRE 1 : DESCRIPTION DE LA CONSULTATION	11
1.1 Origine de la consultation.....	11
1.2 Objectifs.....	11
1.3 Précisions conceptuelles et théoriques.....	11
1.4 Méthodologie.....	13
CHAPITRE 2 : L'UNIVERS DES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES	17
2.1 Processus de harcèlement.....	18
Les populations desservies.....	18
Les acteurs et les éléments de contexte.....	20
Manifestations et effets.....	25
Stratégies pour faire face à la situation.....	30
2.2 Processus de traitement des demandes de soutien.....	32
Le soutien psychologique.....	32
La référence.....	35
L'exercice de recours.....	39
2.3 Les voies de solution.....	44
Des recours légaux.....	44
L'engagement des entreprises.....	46
Une réflexion à faire dans les services publics et parapublics.....	48
Sensibilisation du grand public.....	48
Une organisation du travail à reconsidérer.....	49
Le soutien aux organismes communautaires.....	50
CHAPITRE 3 : L'UNIVERS DES SERVICES PUBLICS LIÉS AUX DROITS DE LA PERSONNE ET AUX LOIS DU TRAVAIL	51
3.1 Processus de harcèlement.....	51
Les acteurs et les éléments de contexte.....	52
Manifestations et effets.....	55
Stratégies pour faire face à la situation.....	58
3.2 Processus de traitement des demandes de soutien.....	61
Les procédures instituées dans les organismes	61
Un phénomène difficile à cerner.....	68

Expériences vécues par les intervenantes face aux limites de leur rôle.....	70
3.3 Les voies de solution.....	73
Le soin à accorder aux victimes.....	73
Sensibilisation du grand public et prévention en entreprise.....	74
Des recours dans la loi et des mandats plus clairs.....	76
La recherche et le développement d'instruments de travail.....	77
CHAPITRE 4 : L'UNIVERS DES SERVICES PROFESSIONNELS DE CONSULTATION PSYCHOLOGIQUE ET ORGANISATIONNELLE.....	79
4.1 Le processus de harcèlement.....	80
Les acteurs et les éléments de contexte.....	80
Manifestations et effets.....	91
Stratégies pour faire face à la situation.....	103
4.2 Processus de traitement des demandes de soutien.....	106
L'intervention psychologique.....	106
Le travail dans l'entreprise.....	110
4.3 Les voies de solution.....	115
Une question d'éducation.....	115
La prévention et l'intervention en milieu de travail.....	116
L'accès à des services d'aide psychologique.....	118
La mise en place de recours.....	118
SYNTHÈSE ET CONCLUSION.....	121
LISTE DES RÉFÉRENCES	129
ANNEXES	
Liste des personnes consultées.....	131
Formulaire de consentement.....	133
Schéma d'entrevue.....	135
Résultats du questionnaire.....	137

Avant-propos

Les connaissances qui émergent de cette recherche viennent des trente-sept intervenantes et intervenants qui se sont engagés à partager leur expérience de la problématique du harcèlement psychologique en milieu de travail en participant à une consultation. Nous tenons à dire notre plus vive gratitude à Denise Caron, Andrée Desrosiers, Isabelle Dugré, Benoît Grégoire, Hans Marotte, Ginette Martel, Esther Paquette, Sylvie Rouillard, Sylvie Simard, Linda Smith, Alphonse Richard et Hélène Vachon qui venaient d'organismes communautaires de défense des droits des personnes; à Marcelle Arcand, Rachel Dionne, Josseline Girard, Ginette Rioux, et Monique Rochon de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse; à Daniel Bertrand, Suzanne Dame et Lucie Thiboutot de la Commission des normes du travail; à Christiane Bernard, Johanne Dicaire et Normand Robert de la Commission de la santé et de la sécurité du travail; à Claude Blondeau, Hélène Bonnelli, Estelle Caron, Anne-Sylvie Cloutier, Linda Delisle, Josée Desroches, Sonia Filion, Suzanne Garceau, Gilles Goulet, Éline Jacob, Louise Lacasse, Monica Lamontagne, Pierrette Lemay et Rita Payeur qui travaillent comme spécialistes de la relation d'aide ou de la consultation organisationnelle. C'est avec une générosité et des compétences remarquables que ces personnes ont accepté de nous parler de leurs savoirs d'expérience en matière de violence psychologique au travail, de leurs manières d'accueillir les personnes qui vivent cette violence, des balises qui guident leur intervention et des écueils qu'elles rencontrent.

Cette consultation s'est faite à l'initiative d'un comité interministériel mandaté par la ministre du Travail, madame Diane Lemieux, pour lui faire des recommandations à propos de la problématique du harcèlement psychologique en milieu de travail. Nous tenons à souligner la contribution essentielle de la coordonnatrice de ce dossier, madame Nicole Moreau qui, par sa collaboration soutenue ainsi que par son ouverture à partager ses connaissances et ses questions, a grandement facilité la réalisation de cette recherche.

Que tous soient remerciés. Ceci est le fruit d'un travail collectif.

Introduction

Le harcèlement psychologique au travail est un phénomène assez répandu, mais encore peu étudié et peu reconnu. La consultation dont nous rendons compte dans le présent rapport s'est faite auprès d'intervenantes et d'intervenants qui, dans leur milieu respectif, sont appelés à accueillir ou à procurer des services aux personnes qui vivent des situations de violence. En procédant surtout par des entrevues de groupe, nous visons à recueillir les points de vue intersubjectifs de ces personnes ressources concernant le processus de harcèlement proprement dit, le traitement des demandes de soutien exprimées par les gens qui le subissent et les voies de solution qui pourraient être proposées pour contrer le phénomène.

Le premier chapitre de ce document est consacré à la description de la consultation, c'est-à-dire à la présentation de son origine, de ses objectifs, des balises théoriques qui nous ont guidées et de la méthodologie. Les trois chapitres suivants s'attachent à rendre compte de l'expérience et des connaissances des intervenantes et des intervenants à partir du recueil et de l'analyse des témoignages livrés lors des entrevues de groupe. Comme les sujets ont été rencontrés en groupes séparés, leurs propos sont d'abord analysés distinctement. Le deuxième chapitre analyse les témoignages des intervenantes et intervenants d'organismes communautaires engagés dans la défense des droits des personnes. Le troisième chapitre présente les témoignages de personnes employées à la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ), à la Commission des normes du travail (CNT) et à la Commission de la santé et de la sécurité au travail (CSST). Le quatrième chapitre est consacré aux témoignages des spécialistes en relation d'aide et en consultation organisationnelle (travail social, psychologie, counseling et orientation) pouvant travailler pour des programmes d'aide aux employés (PAE), des CLSC, des bureaux privés de consultation, des services de développement des ressources humaines, etc. La conclusion du document permet de dégager les points de convergence et les points de divergence entre les trois groupes consultés, et ce, à propos de chacun des sujets discutés lors des entrevues. On trouve en annexe, les résultats d'un questionnaire écrit adressé aux intervenantes et intervenants afin de compléter les données recueillies au moyen des entrevues.

Chapitre 1

Description de la consultation

1.1 Origine de la consultation

Cette consultation se situe dans le cadre des travaux d'un comité interministériel créé, en juillet 1999, par la ministre du Travail, madame Diane Lemieux. Ce comité est constitué de membres qui viennent du ministère du Travail, de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, de la Commission des normes du travail, de la Commission de la santé et de la sécurité du travail, du ministère de la Santé et des Services sociaux, du Secrétariat à la condition féminine et du ministère de la Justice. Son mandat consiste à étudier le phénomène du harcèlement psychologique puis à formuler des recommandations visant à prévenir ce phénomène ou à en compenser les effets négatifs. Pour ce faire, il a été convenu, entre autres choses, de procéder à une recension d'écrits et de compléter cette recension par une démarche de consultation qui permettrait de prendre en compte les perceptions d'intervenantes et d'intervenants qui accueillent ou tentent de soutenir les personnes qui sont directement aux prises avec des situations de violence ou de harcèlement psychologiques. En complément aux analyses théoriques, une telle démarche permet de révéler des données empiriques et de se faire ainsi une image plus concrète des situations de violence psychologique qui se vivent, au quotidien, sur le territoire du Québec.

1.2 Objectifs

L'objectif général de la consultation est donc d'analyser différentes dimensions de la violence psychologique en milieu de travail en partant des points de vue d'intervenantes et d'intervenants qui accueillent ou accompagnent des personnes qui vivent ou ont vécu cette violence. Plus spécifiquement, il s'agit :

- de générer des renseignements qualitatifs à propos des personnes qui font des demandes de soutien et des milieux d'où elles proviennent;
- de mieux comprendre les processus de harcèlement psychologique en milieu de travail, ses manifestations, ses rouages et ses conséquences;
- de reconnaître certains paramètres susceptibles de représenter des conditions propices à sa présence et à son développement;
- de répertorier diverses formes de soutien obtenues ou recherchées par les victimes;
- de proposer des voies de solution qui peuvent ou pourraient prévenir le harcèlement ou en compenser les effets négatifs chez les personnes et dans les organisations.

1.3 Précisions conceptuelles et théoriques

La consultation s'est faite à partir d'une recension d'écrits et d'un document de problématique réalisés par le ministère du Travail (Moreau, 1999). Sans en reprendre tous les éléments, il convient de faire ressortir les principales balises à partir desquelles nous avons mené les entrevues.

Pour les fins de la consultation, nous avons adapté légèrement les définitions du harcèlement psychologique au travail proposées par Hirigoyen (1998, p. 67) et par le groupe Au bas de l'échelle

(1998, p. 6). On entend donc par harcèlement psychologique toute conduite abusive, se manifestant notamment par des comportements, des paroles, des actes, des gestes, des écrits, pouvant porter atteinte, par leur répétition ou leur gravité, à la dignité ou à l'intégrité d'une personne. En ce sens, nous considérons que les concepts de harcèlement psychologique et de violence psychologique sont étroitement rapprochés. La seule nuance qui pourrait être faite consisterait à associer davantage le harcèlement au fait de soumettre une personne ou un groupe de personnes à de petites attaques réitérées, et ce, sans répit (Le petit Robert, 1976) alors que la violence peut englober un éventail de situations plus étendu. Dans la présente recherche, nous utilisons les deux concepts de manière interchangeable, en incluant autant les actions uniques et graves que les petites disqualifications quotidiennes qui, à force de se répéter, finissent par miner la confiance des personnes qui les subissent. De la même manière, nous nous référons autant aux formes ouvertes et patentes de violence, notamment les menaces, les injures et les réprimandes injustifiées, qu'à ses manifestations plus pernicieuses et insidieuses qui peuvent prendre la forme de messages ambigus, de doubles contraintes, d'insinuations, etc. Il va sans dire que la violence ou le harcèlement psychologique inclut ce que Leymann (1996) a défini comme du «mobbing», c'est à dire un enchaînement sur une assez longue période de propos et d'agissements hostiles exprimés ou manifestés par une ou plusieurs personnes envers une autre, agissements qui, pris isolément, pourraient sembler anodins, mais dont la répétition constante a des effets pernicioeux.

La violence peut être exercée par une ou plusieurs personnes et provenir de plusieurs sources : d'un ou de plusieurs collègues, de personnes en position hiérarchique supérieure ou inférieure, de la clientèle, etc. Compte tenu des limites de la présente consultation, nous avons convenu de ne pas aborder les situations de violence exercée par la clientèle.

Les causes et les formes de la violence psychologique en milieu de travail sont multiples. On constate pourtant qu'elles sont souvent associées à des relations ou à des organisations de travail dans lesquelles les processus de communication et de reconnaissance sont bloqués (Dejours, 1993). Les recherches sur le sujet montrent également que les facteurs aggravant les situations de harcèlement sont la banalisation de la souffrance, le manque de soutien des collègues qui refusent de se mêler à la situation et le laisser-faire, voire la collusion, des dirigeants.

Par ailleurs, les mutations profondes des règles du travail auxquelles on a assisté dans les dernières décennies ne sont pas sans contribuer à la vulnérabilité des travailleuses et travailleurs à la violence psychologique. Parmi les éléments les plus souvent cités à cet effet, on note les exigences de flexibilité des entreprises, l'augmentation de l'emploi précaire et les restructurations d'entreprises visant la réduction des coûts de production et de main-d'œuvre. La présente consultation ne vise pas à faire le procès des nouvelles formes d'organisation du travail et il ne faudrait pas non plus confondre mauvaises conditions de travail et harcèlement psychologique. On verra toutefois que les problèmes actuels du marché de l'emploi sont, dans plusieurs cas, étroitement liés à la question de la violence psychologique au travail, notamment lorsqu'ils empêchent les travailleuses et travailleurs de se regrouper pour se protéger, lorsqu'ils accroissent leur insécurité et leur stress et lorsqu'ils permettent différentes formes d'abus de pouvoir.

1.4 Méthodologie

Afin de mieux comprendre les diverses dimensions du phénomène de harcèlement psychologique au travail et de prendre en considération la difficile réalité des personnes qui vivent ces situations au Québec, il a été convenu de consulter des intervenantes et des intervenants qui accueillent ou soutiennent directement ces personnes. La méthode d'entrevue de groupe a été privilégiée à cause de sa pertinence pour étudier des réalités encore peu connues. Pour avancer sur ce terrain peu défriché, les connaissances qui émergent des expériences des intervenants et des intervenantes ont en effet tout avantage à être partagées et discutées. C'est par l'échange et la délibération que ces connaissances peuvent s'affiner et que des compréhensions partagées peuvent se construire. Exceptionnellement, quelques entrevues individuelles ont été faites pour obtenir les témoignages de personnes n'ayant pu se présenter aux rencontres de groupe.

Afin d'avoir accès à une diversité de points de vue sur le sujet, trois groupes distincts ont été constitués :

- un premier groupe est composé de personnes intervenant dans des organismes communautaires de défense des droits des personnes;
- un deuxième groupe, venant de l'univers des services publics liés aux droits de la personne et aux lois du travail, est constitué de personnes-ressources employées à la CDPDJ, à la CSST, et à la CNT;
- un troisième groupe vient de l'univers des services psychologiques et de consultation organisationnelle : il réunit des ressources en relation d'aide (travail social, psychologie, counseling et orientation) qui travaillent pour des programmes d'aide aux employés (PAE) ou dans les CLSC, ainsi que des personnes qui travaillent en développement des ressources humaines et en consultation organisationnelle; les personnes retenues peuvent travailler directement pour une entreprise, être embauchées par une firme de consultation ou travailler à leur compte.

Les deux premiers groupes ont été formés à partir de listes fournies par le ministère du Travail et par des membres du comité interministériel qui pouvaient identifier, dans leur organisme, certaines ressources dont l'expérience paraissait particulièrement pertinente pour les fins de la présente recherche. Le troisième groupe a été constitué à partir de communications avec les directions des services professionnels des CLSC de la région de Québec et des répertoires des membres des ordres professionnels des psychologues, des travailleurs sociaux et des conseillers et conseillères d'orientation qui exerçaient dans la région de Québec. Lorsque cela s'avérait pertinent, nous avons aussi demandé aux personnes approchées de nous référer d'autres informateurs-clés dont les noms ne figuraient pas sur nos listes. Les personnes invitées à participer à la démarche étaient celles qui avaient eu à traiter plusieurs cas de harcèlement ou qui, selon l'évaluation de l'équipe de recherche, semblaient aptes à apporter une contribution pertinente. Des mesures ont aussi été prises pour prendre en compte les milieux de pratique dans lesquels les personnes intervenaient et assurer ainsi la diversité et la complémentarité des témoignages. C'est sur une base volontaire et après avoir été informées du contexte de la recherche et de nos attentes à leur endroit que les personnes approchées ont accepté de participer à la consultation.

Au total, les témoignages de 30 intervenantes et de 7 intervenants ont été analysés¹. Douze personnes provenaient de l'univers des organismes communautaires, onze, de l'univers des services publics liés aux droits de la personne et aux lois du travail et quatorze, de l'univers des services professionnels de consultation psychologique et organisationnelle². 46 % des sujets offraient des services à Montréal, 32 % à Québec et 22 % dans d'autres régions (Montréal, Bois-Francs, Outaouais, Saguenay-Lac St-Jean).

Malgré les mesures prises pour optimiser la diversité des témoignages, précisons qu'une telle démarche ne saurait s'inscrire dans une logique de description positiviste ou de vérification empirique d'hypothèses. Notre objectif n'étant pas de produire des résultats généralisables, nous nous situons plutôt dans une perspective constructiviste : en ce sens, ce n'est pas d'abord la représentativité qui est recherchée mais l'intersubjectivité et la richesse des témoignages et des échanges. Il ne s'agit donc pas de savoir si les intervenantes ayant participé à cette recherche ont raison ou non de se préoccuper de certains sujets, si les opinions qu'elles ont partagées se fondent sur des réalités objectives ou indiscutables ou si les témoignages recueillis reflétaient les points de vue de l'ensemble des intervenantes en la matière. Il s'agit plutôt de créer un dispositif de consultation qui permette d'entendre ce que pensent et comprennent des professionnelles qui occupent des positions charnières entre les individus et les institutions. Précisons à ce sujet que les personnes sont invitées à parler en leur nom et non pas à rendre compte des positions de l'organisme auquel elles se rattachent.

Dans le même sens, les témoignages rapportés dans les pages qui suivent ne prétendent en aucune façon faire l'unanimité chez les personnes présentes ou éliminer les controverses. Il peut arriver que des expériences ou des positions divergent. Afin de traiter ce genre de situation, la question qui se pose consiste à savoir si le témoignage rapporté est, de l'avis général, assez largement partagé par une certaine portion des intervenantes et intervenants ou, à l'inverse, s'il se limite à un cas singulier. Dans le premier cas, le témoignage est inclus et discuté dans l'analyse puisqu'il est susceptible de mettre en lumière une dimension importante de la réalité étudiée.

Chacun des groupes est rencontré à deux reprises. Chaque rencontre dure environ trois heures. L'obtention du matériel se fait à partir d'une adaptation d'un schéma d'entrevue remis à l'équipe de recherche par le ministère du Travail (Moreau, 1999). Les discussions de groupe sont menées à partir de thématiques élargies afin de favoriser le travail d'intersubjectivité et l'émergence de réflexions ou de renseignements non nécessairement prévus, mais pouvant être de très grande pertinence et de très grande importance pour atteindre les objectifs poursuivis. Cette émergence de matériel significatif ne peut être possible que par la mise en place d'un dispositif qui laisse une certaine place à des échanges spontanés. En plus de favoriser l'expression, ce travail d'intersubjectivité et de délibération enrichit et nuance les propos des sujets qui s'engagent, à

1 Étant donné la forte majorité de femmes dans chacun des groupes, nous avons choisi de parler de ces sujets au féminin. Pour la suite du rapport les termes «intervenantes», «participantes» ou «professionnelles» désignerons aussi bien les femmes que les hommes qui ont participé à la consultation.

2 Trente-trois personnes ont participé à des entrevues de groupe et quatre autres ont livré leur témoignage à partir d'entrevues téléphoniques individuelles parce que des circonstances diverses les empêchaient de se joindre au groupe.

l'intérieur de leur groupe, dans un processus de négociation et de transposition collective de leurs savoirs d'expérience. En d'autres termes, les savoirs singuliers ne s'expriment pas en s'additionnant simplement les uns aux autres. Ils se transforment, se raffinent et se valident mutuellement au fur et à mesure de la discussion.

Après avoir présenté la recherche et reçu les consentements écrits de personnes pour y participer en respectant les règles de confidentialité inhérentes à une telle démarche (voir annexe 2), trois grandes thématiques sont donc proposées aux groupes comme déclencheurs des échanges : 1/ les scénarios de violence rencontrés; 2/ les processus de traitement des demandes de soutien adressées aux intervenantes ou à l'organisme d'où elles proviennent; 3/ les voies de solution à explorer pour prévenir la violence ou en compenser les effets. On trouvera, à l'annexe 3, le guide d'entrevue utilisé. Une bonne partie des questions visant à déclencher et à orienter les échanges est adaptée en fonction des caractéristiques ou spécificités des groupes rencontrés.

Les discussions à propos des scénarios de violence observés permettent d'avoir accès à la réalité des victimes à partir de l'explicitation qui en est faite par les personnes qui les accueillent. Elles visent à comprendre les processus de harcèlement en partant de la perspective des personnes qui le vivent. Il y est question des caractéristiques des victimes et de celles des personnes qui exercent la violence, des milieux d'où viennent ces gens, des modes d'organisation du travail propices à l'éclosion de la violence, des signes ou des manifestations objectives et subjectives du harcèlement et des stratégies plus ou moins efficaces auxquelles les victimes ont recours pour remédier à leur situation.

Les discussions à propos des processus de traitement des demandes de soutien permettent d'abord de comprendre les contextes dans lesquels les intervenantes ont à agir. Cette cueillette de renseignements permet de situer les témoignages recueillis en fonction de leur expérience spécifique et contextualisée. Par ces discussions, nous visons à comprendre les manières dont les intervenantes ou les organismes accueillent, réfèrent ou accompagnent les victimes, à mieux saisir les relations entre les victimes et les organisations susceptibles de leur apporter un soutien et à dégager les forces ainsi que les limites des services apportés.

Les discussions à propos des voies de solution à explorer pour prévenir la violence psychologique et pour en compenser les effets visent à mettre en lumière les mesures actuelles considérées efficaces pour contrer ce phénomène ainsi que des mesures additionnelles qui pourraient ou devraient être mises en place dans les entreprises et dans l'organisation générale des services. Les voies de solution discutées concernent, entre autres, la sensibilisation du grand public, la prévention en entreprise, les mécanismes de traitement des plaintes, le soutien aux victimes, les recours légaux, la formation des différents intervenantes et des intervenants à leurs responsabilités et la coordination des services publics, privés et communautaires.

Toutes les entrevues sont transcrites intégralement de manière à permettre l'analyse de contenu. Cette analyse se fait surtout à partir d'un processus de catégorisation ouvert, c'est-à-dire que les catégories se construisent au fur et à mesure de l'analyse, par une méthode itérative qui vise à traiter tout le matériel recueilli et considéré significatif en fonction des objectifs poursuivis. L'analyse de points de vue venant d'horizons diversifiés et la confrontation des propos recueillis permet d'opérer

une première triangulation des résultats. En recherche qualitative, la convergence éventuelle, lors de cette opération, est un indice de validité.

L'analyse des témoignages se fait aussi par les trois membres de l'équipe de recherche et obéit à des règles particulières qui permettent de relayer, dans cette équipe, la discussion et la délibération initiée sur le terrain, c'est-à-dire dans les groupes d'intervenants. Une seconde opération de triangulation est ainsi effectuée, afin d'objectiver l'analyse.

Par ailleurs, compte tenu de la complexité du phénomène à l'étude et de l'abondance des choses importantes à en dire, un questionnaire écrit a été transmis aux personnes participantes afin de recueillir des témoignages ou des points de vue qui, faute de temps, n'auraient pu être exprimés ou suffisamment discutés lors des entrevues. Les résultats qualitatifs des questionnaires sont intégrés dans l'analyse tandis que les résultats quantitatifs sont présentés à l'annexe 4.

Chapitre 2

L'univers des organismes communautaires

Vingt-et-un organismes communautaires et de défense de droits ont pu être rejoints et invités à la consultation. De ce nombre, un peu moins de la moitié ont décliné l'invitation parce qu'ils n'avaient pas développé de connaissances ou d'expertise suffisantes ou assez spécifiques sur la question. Douze intervenantes ont accepté de collaborer, leur organisme étant fortement interpellé par la problématique du harcèlement. Huit personnes ont participé aux rencontres de groupe. Elles viennent de six organismes : l'Association des aides familiales du Québec (AAFQ), le groupe Au bas de l'échelle, dont la mission est de défendre les droits des travailleuses et travailleurs non syndiqués; le Centre d'aide aux travailleuses et travailleurs accidentés de Montréal (CATTAM); le FRONT, qui regroupe des femmes ayant opté pour des métiers non traditionnels; le Groupe d'aide et d'information sur le harcèlement sexuel (GAIHS); le Mouvement Action-chômage (MAC) de l'Outaouais. Quatre autres personnes ont été consultées individuellement parce que leurs ressources limitées ou leur agenda ne leur permettaient pas d'assister aux rencontres de groupe. Elles sont respectivement rattachées à l'organisme Action-Travail des femmes, au Comité d'action des non-organisés (CANO) de Trois-Rivières, au Mouvement autonome et solidaire des sans-emploi (MASSE) et au Regroupement des sans emploi de Victoriaville (RSEV). Tous ces organismes s'intéressent à des problématiques liées au travail. Quelques-uns ont une mission directement liée à la violence psychologique; d'autres ont une mission moins directement liée à cette problématique mais reçoivent néanmoins plusieurs demandes de soutien à ce sujet.

La spécificité de la mission de ces organismes influe naturellement sur la teneur des scénarios de violence rapportés. Avant d'analyser les témoignages recueillis, il importe donc de les remettre dans leur contexte en jetant un regard sur la composition du groupe consulté et sur les populations des victimes de harcèlement qui s'adressent aux organismes représentés. Ce faisant, on note d'abord que trois des organismes représentés s'adressent exclusivement à des femmes (FRONT, GAIHS et Action-Travail des femmes) et que les aides familiales pouvant s'adresser à l'AAFQ sont presque exclusivement des femmes. On remarque aussi que les femmes, nettement plus concentrées que les hommes dans des emplois de service, précaires et non syndiqués, sont plus susceptibles de s'adresser aux organismes qui défendent les droits de ces travailleurs (Au bas de l'échelle et CANO). Conséquemment, on ne s'étonnera pas de recueillir davantage de témoignages illustrant le harcèlement vécu par des femmes. Plusieurs participantes à la consultation proviennent d'organismes qui défendent les droits des personnes relativement moins protégées que d'autres contre le chômage et la précarité d'emploi (RSEV, MASSE, MAC Outaouais). Elles sont donc en position pour parler de ces réalités; en corollaire, elles ne sont pas les mieux placées pour parler de la souffrance au travail des cadres ou encore de celle de personnes qui jouissent de la sécurité d'emploi et de la protection d'un syndicat. Ce sont des données dont il faut se souvenir à la lecture des prochaines pages.

La première partie de ce chapitre analyse les savoirs développés par les intervenantes à propos des rouages du processus de harcèlement. La deuxième partie porte sur les processus de traitement ou de référence des demandes qui sont adressées aux organismes; on y fait état des principaux écueils

qui se posent aux victimes. Certaines voies de solution évoquées par les intervenantes sont enfin présentées dans la troisième et dernière partie du chapitre.

2.1 Processus de harcèlement

La présente section vise à dresser un portrait de ce que les personnes peuvent vivre lorsqu'elles subissent du harcèlement psychologique. En se basant sur les témoignages recueillis, nous tentons d'abord d'estimer l'ampleur du phénomène en examinant le volume de demandes d'aide adressées aux organismes. Nous nous interrogeons ensuite sur les caractéristiques des personnes qui vivent du harcèlement, sur celles des harceleurs et sur les contextes organisationnels propices à la violence psychologique. En vue de comprendre les signes objectifs et subjectifs qui amènent à croire que l'on est bien en présence de situations de violence psychologique au travail, nous décrivons certaines conduites harcelantes puis leurs effets. Nous cherchons enfin à dégager les différentes stratégies utilisées par les personnes en réponse à la situation pénible dans laquelle elles se trouvent.

Les populations desservies

Afin de se faire une meilleure idée de l'incidence de la violence au travail, nous présentons ici le nombre de demandes d'aide ou d'information reçues par les organismes consultés en rapport avec cette problématique. Comme on le constatera, la précision de ces données varie selon les missions des organismes. Si certains d'entre eux disposent de renseignements statistiques très éclairants sur la question, d'autres ne compilent tout simplement pas ces renseignements puisque l'accueil des personnes vivant du harcèlement psychologique ne fait pas partie de leur mission officielle et qu'ils vont plutôt référer les personnes. Plusieurs raisons compliquent le travail de compilation de renseignements statistiques : 1) il s'agit d'un phénomène encore peu connu, d'un phénomène qui ne se dessine pas à gros traits et que les victimes elles-mêmes ne savent pas toujours très bien nommer; 2) il arrive que des situations dramatiques se cachent sous des demandes anodines d'information; 3) il arrive aussi que certaines personnes appellent une première fois pour demander de l'aide, mais qu'elles arrêtent leurs démarches après quelques minutes de conversation après avoir constaté toute l'énergie qu'il leur faudrait investir pour se défendre. Ainsi, lorsque la demande se limite à une communication téléphonique, il n'est pas toujours possible pour les bénévoles qui reçoivent l'appel d'évaluer assez précisément la situation rapportée pour pouvoir confirmer la présence de harcèlement. Enfin, il faut se rappeler que bien des gens vivant du harcèlement psychologique en milieu de travail n'iront jamais chercher de l'aide du côté des organismes communautaires, soit parce qu'ils sont tout simplement ignorants de l'existence de ces services, soit parce qu'ils choisissent de quitter leur emploi sans même tenter de défendre leurs droits. Ces éléments portent à croire que plusieurs cas de harcèlement psychologique au travail restent inconnus et que le phénomène est probablement plus fréquent qu'il n'y paraît.

Par ailleurs, le fait que des organismes reçoivent des appels sur la question, même si le soutien aux victimes de harcèlement psychologique ne fait pas partie de leur mission, peut être considéré comme un symptôme de l'ampleur du phénomène. Par exemple, GAIHS, un organisme qui s'occupe de harcèlement sexuel, reçoit régulièrement des appels de personnes ne sachant pas à quelle instance s'adresser.

Comme le mot harcèlement est dans notre nom, on reçoit souvent des appels où la personne identifie elle-même le problème : «Moi, ce n'est pas du harcèlement sexuel, c'est du harcèlement psychologique. Qu'est-ce que je peux faire?»

Les intervenantes du FRONT rapportent une situation similaire.

FRONT ne devait pas rendre ce service-là. Par contre, quand ce n'est pas du harcèlement sexuel, quand ça ne rentre pas dans une case, quand ce n'est pas un accident de travail, elles reviennent chez nous. Il faut s'en occuper. On ne tient pas de statistiques parce que c'est récent. C'est quelque chose que l'on fait machinalement parce que la demande est là et il faut faire avec.

Pour l'ensemble des organismes consultés, on doit faire la distinction entre le nombre de visites ou d'appels reçus, d'une part, et le nombre de dossiers ouverts, d'autre part. Ainsi, Au bas de l'échelle recense près de 2000 appels ou visites par année. Pour l'année financière 1999, 655 dossiers ont été ouverts et la proportion de cas de harcèlement psychologique était de 42 % alors qu'elle était de 35 % d'avril 1997 à mars 1998. Autre indice révélateur de l'ampleur du problème, cet organisme estime avoir vendu près de 5000 guides conçus pour informer et aider les personnes victimes de harcèlement psychologique depuis sa parution, il y a deux ans (Au bas de l'échelle, 1998). Au RSEV, on évalue qu'environ 45 % des appels reçus renvoient à des problèmes de harcèlement psychologique. Au CANO, on estime qu'il s'agit d'au moins 10 % des appels.

Au MAC Outaouais, 1649 dossiers ont été ouverts dans l'année. Plus de la moitié de ces dossiers concernent directement des congédiements ou des départs volontaires qui entraînent des pénalités affectant les prestations d'assurance-emploi. Environ la moitié de ces dossiers, soit un peu plus de 400, seraient reliés à du harcèlement psychologique. Depuis environ quatre ans, on constate, là aussi, une augmentation «énorme» des cas de violence au travail. Le MASSE, qui représente dix-huit groupes de défense de chômeuses et de chômeurs, entre en communication avec plus de 20 000 personnes par année. On estime que de 10 à 15 % d'entre elles auraient vécu du harcèlement psychologique dans leur milieu de travail.

Au CATTAM, quelque mille dossiers sont traités chaque année, tandis que le nombre d'appels recueillis s'établirait à près d'une dizaine de milliers. Il apparaît très difficile de comptabiliser le nombre de cas de harcèlement psychologique car les demandes d'aide reçues par cet organisme concernent davantage des litiges liés à des accidents de travail. On remarque cependant que des éléments du harcèlement au travail sont régulièrement présents dans ces dossiers. Il y aurait un peu plus d'une centaine de dossiers par année qui traiterait explicitement de cette problématique. Le harcèlement peut correspondre à la lésion professionnelle elle-même et être alors considéré comme l'origine d'une réclamation à la CSST; il peut aussi survenir en guise de représailles contre un travailleur qui veut exercer ses droits ou qui revient au travail après avoir été indemnisé par la CSST.

Le GAIHS ouvre environ 400 nouveaux dossiers chaque année. De ce nombre, on évalue qu'une cinquantaine peuvent être liés à des situations typiques de harcèlement. On aurait vendu, au cours des deux dernières années, près de 500 exemplaires du guide d'information publié sur la question par Au bas de l'échelle. Bien souvent, on remarque que le harcèlement psychologique va

accompagner le harcèlement sexuel ou s'y substituer lorsqu'une femme repousse les avances d'un harceleur ou menace de le dénoncer.

Chez FRONT, qui vise avant tout à créer un réseau de travailleuses et d'étudiantes de métier non traditionnel, un dossier est systématiquement créé pour chaque appel reçu. Depuis un an et demi, plus de quatre cents dossiers ont ainsi été ouverts. Bien qu'on ne tienne pas de statistiques reliées directement à du harcèlement au travail, les intervenantes estiment que l'organisme reçoit environ et en moyenne deux appels hebdomadaires à ce sujet. C'est parce qu'elles constatent que les signalements de cas de harcèlement sont en hausse et que la demande et les besoins sont très présents que les intervenantes de FRONT se sentent de plus en plus interpellées par la question. À leur avis, peu importe la raison qui pousse une travailleuse de métier non traditionnel à faire appel à FRONT, peu importe qu'elle soit consciente ou non de subir du harcèlement, on retrouvera très fréquemment des éléments de violence psychologique dans les difficultés qu'elle rencontre. Selon les personnes de cet organisme, les manifestations fréquentes de harcèlement à l'endroit des femmes des secteurs non-traditionnels ne seraient pas étrangères au fait que le bassin des travailleuses de métier non-traditionnel se renouvelle à tous les trois ans au Québec.

Action-travail des femmes reçoit quelque 2000 demandes d'aide par année. De ce nombre, environ un cas par semaine porterait spécifiquement sur le harcèlement psychologique en milieu de travail. Si on n'y tient pas de statistiques précises sur la question, on remarque une recrudescence de ces cas, surtout depuis les derniers changements apportés à la loi de l'assurance-emploi. Ces changements font que plusieurs personnes restent en emploi malgré le harcèlement qu'elles subissent, parce qu'elles seraient trop pénalisées financièrement si elles quittaient cet emploi.

Enfin, l'AAFQ ne tient aucune statistique sur la clientèle qu'elle dessert. Celle-ci est d'ailleurs particulièrement difficile à rejoindre parce que les aides familiales travaillent isolément et sont même presque séquestrées chez leur employeur. D'après l'intervenante interrogée, 10 à 15 % des 9000 aides familiales du Québec vivent chez leur employeur et c'est dans ces situations qu'on rencontre une proportion effarante de cas de harcèlement.

Malgré la difficulté d'obtenir des données précises, deux éléments majeurs ressortent de la présente consultation et viennent confirmer la nécessité d'agir : 1) la violence au travail est apparemment un phénomène en constante hausse au cours des dernières années; 2) les données actuellement accessibles sur cette problématique ne représentent fort probablement que la pointe de l'iceberg.

Les acteurs et les éléments de contexte

Selon les témoignages recueillis, il n'existerait pas de profil-type de la victime de harcèlement. Aucune personne ne serait à l'abri, non plus qu'aucun milieu de travail. Les intervenantes consultées s'entendent pour dire qu'on ferait fausse route en tentant de faire un portrait des victimes de harcèlement par une approche «psychologisante» qui se baserait sur les caractéristiques personnelles de l'individu. Par contre, elles constatent que certaines situations sont propices à faire vivre du harcèlement psychologique à des personnes par ailleurs tout à fait équilibrées.

Les données statistiques, comme celles compilées par Au bas de l'échelle, indiquent que 69 % de ses dossiers de harcèlement touchent des femmes. Cette situation, on l'a déjà souligné, ne serait pas

attribuable à des caractéristiques prétendument féminines mais plutôt au fait que les emplois non syndiqués et les emplois précaires sont plus souvent occupés par des femmes.

Les non syndiqués et les précaires sont plus souvent des femmes. Les mauvaises «jobs» sont occupées plus souvent par des femmes. La majorité de nos appels proviennent de femmes dont le statut est précaire et qui occupent le même travail depuis au moins un an, et même plus, dans les secteurs de la couture, de la restauration et de la vente au détail. Ces femmes, souvent monoparentales, s'entêtent à continuer à occuper leur emploi, craignant d'être congédiées ou de quitter volontairement leur emploi et de ce fait, de perdre leur admissibilité à l'assurance-emploi.

De plus, les normes culturelles qui font que les hommes sont généralement moins portés à consulter sont un autre élément à considérer dans l'interprétation de ces renseignements. Comme le signalait une intervenante : «le fait qu'il y ait beaucoup de femmes qui, en termes statistiques, subissent du harcèlement ne doit pas nous amener à conclure que les femmes sont plus victimes ou qu'elles se défendent moins.»

Les travailleurs que l'on pourrait nommer les dénonciateurs et qui se rebiffent face à des situations de travail inacceptables deviennent des cibles pour des représailles plus ou moins insidieuses parce qu'on voudrait neutraliser leur influence dans le milieu de travail. Contrairement au préjugé répandu, on remarque ici que les victimes de harcèlement sont loin d'être toujours des personnes faibles et fragiles. C'est parfois leur détermination et leur force de caractère qui les amènent à être plus exposées. On a aussi souligné des situations où la compétence d'une personne peut devenir une menace.

Ce que j'ai déjà vu dans les hôpitaux, lors d'une nomination, c'est une personne qui se retrouvait dans un emploi de gestion pour lequel elle n'avait pas les compétences et qui harcelait des personnes qui travaillaient sous ses ordres parce qu'elles étaient plus compétentes. Ça, c'est un terrain propice pour faire sauter la personne qui est menaçante parce qu'elle a plus de compétences que toi.

Les témoignages indiquent aussi que le harcèlement psychologique peut être fréquemment combiné à une ou plusieurs autres formes de harcèlement telles que le harcèlement sexuel, le harcèlement discriminatoire (fondé sur un des onze motifs de discrimination reconnue par la Charte des droits et libertés de la personne) ou le harcèlement lié à l'exercice d'un droit. Ces formes de harcèlement pourront se manifester parallèlement à la violence psychologique, la précéder ou la suivre. Un exemple typique est celui du harceleur sexuel dont les demandes ont été rejetées et qui se venge sur sa victime en multipliant les tracasseries au travail.

À l'intérieur des dossiers de harcèlement sexuel, tu as toutes les représailles à la suite du dépôt de la plainte ou juste parce que la personne en a parlé. Donc, il faut prouver que la fille a vu ses conditions de travail changer parce qu'elle a déposé la plainte. Et là, ils se cachent derrière toutes les raisons patronales possibles : «Non, non, on l'a transférée parce qu'il le fallait. Non, non, on a fait telle chose, parce que ci ou ça. Ses heures ont diminué? Ben non, ce n'est pas à cause de ça du tout.» Toi, tu le sais que ce sont des représailles directes.

À ce propos, quelques intervenantes, notamment celles de FRONT et du GAIHS, ont mentionné la difficulté, voire la non-pertinence, de dissocier harcèlement psychologique et harcèlement sexiste puisque ces deux réalités sont fortement imbriquées. Différent du harcèlement sexuel, le harcèlement sexiste ne comporte généralement aucun élément de séduction. À l'instar du harcèlement psychologique, il est fait de nombreux petits gestes ou de paroles qui visent à discréditer la personne, en l'occurrence ici une femme, dans son milieu de travail. Dans les faits, le harcèlement sexiste peut souvent être considéré comme une forme de harcèlement psychologique qu'on fait subir à une personne en raison de son sexe.

Il n'est pas rare non plus que des personnes qui entreprennent de s'adresser à la CNT ou à la CDPDJ pour exercer leur droit soient subtilement, mais néanmoins efficacement, contraintes d'abandonner leurs démarches. De la même manière, les travailleurs accidentés sont susceptibles d'être incités à démissionner ou à ne pas faire de réclamation de façon à éviter une hausse de coûts de cotisation de l'entreprise à la CSST. On a rapporté le cas d'une travailleuse enceinte qui, de retour d'un retrait préventif et d'un congé de maternité, a dû subir le harcèlement de ses collègues masculins pour avoir bénéficié d'«avantages» face aux autres travailleurs. Dans ce cas, on peut voir que trois formes de harcèlement, — psychologique, sexiste et relié à l'exercice d'un droit — se côtoyaient.

Dans les situations où un travailleur ou une travailleuse décide d'exercer un de ses droits, par exemple, le retrait préventif en cas de grossesse ou le recours à la CSST en cas d'accident de travail, on pourra voir un employeur ou des collègues harceler la personne à son retour au travail. Le congé de maternité apparaît comme un privilège et les collègues ont pris la part de l'employeur. Ils se substituent à l'employeur en disant : «On avait donc raison de ne pas en avoir de femmes. Ça coûte bien plus cher à l'employeur que sur la CSST.»

Les personnes moins instruites, celles qui ne connaissent pas leurs droits ou qui sont davantage à la merci de leur employeur constituent aussi des cibles de choix parce qu'on sait qu'elles se tairont. C'est le cas de plusieurs aides familiales étrangères et particulièrement vulnérables face à leur employeur puisqu'elles se voient obligées par la loi de vivre sous le toit de ce dernier et d'avoir un permis de travail à son nom. C'est aussi le cas de plusieurs personnes immigrantes

Chez les travailleuses immigrantes, c'est le mari qui leur interdit de parler parce qu'il ne veut pas avoir de troubles avec la compagnie et les autorités. La table est mise pour certains types de travailleurs qui vont se sentir harcelés mais qui ne peuvent pas parler de peur d'être congédiés. On ne fait pas de plainte contre celui qui engage ton cousin, ta cousine, ta sœur...

Parmi les personnes susceptibles de vivre du harcèlement, on remarque aussi les personnes qui manifestent leur différence d'une manière ou d'une autre, celles qui s'écartent de la norme ou de la majorité.

La principale difficulté des femmes en emploi non traditionnel, c'est la violence psychologique. Tant qu'on réussit à faire oublier la différence, ça va. Mais du moment où il y a un événement (comme la grossesse) qui rappelle la féminité... là,

tout est bon : le changement d'horaire, le refus de temps supplémentaire. Ça crée une situation d'isolement total, de pression psychologique.

Le gars est un petit peu plus vieux que les autres. Il était dans une guérite et il y avait une porte qui était ouverte en arrière de lui, ce qui faisait qu'il ne voyait pas les gars arriver. Quand les gars passaient en arrière de lui, ils lui mettaient la main entre les deux jambes et lui «pognaient la poche». Les gars s'étaient passé le mot pour lui faire ça. Le gars, il en a fait une dépression.

Ce qui précède montre qu'il n'y a pas de profil-type de la personne harcelée. De la même manière, il n'y a pas non profil-type de la personne qui harcèle.

Il n'y a pas de différences homme/femme en ce qui concerne le type de harcèlement subi et dans la façon de harceler. Ça défait des gros préjugés. On a entendu dire qu'une femme-patron, c'est la pire affaire, c'est donc «bitch», que c'est par en-dessous, que c'est plus hypocrite, que ça fait plus de harcèlement. Et que les gars, c'est plus agressif : ça va mettre le poing sur la table et ça va dire «tabarnac». Ce n'est pas vrai. Il y a des gars «bitchs» et il y a des filles agressives aussi. Au niveau de la typologie, il faut être bien prudent là-dessus.

La personne qui harcèle peut être un homme comme une femme, un supérieur comme un collègue. Elle peut agir seule ou de concert avec d'autres personnes. Cela étant dit, il ressort des témoignages que certains types de liens professionnels, ainsi que certains contextes de travail, peuvent constituer des terrains propices à l'éclosion du harcèlement psychologique.

Si on prend bien soin de préciser que le harcèlement peut venir de collègues ou même d'employés, les expériences des personnes consultées tendent en effet à montrer qu'il vient plus souvent d'une personne placée en position d'autorité hiérarchique, c'est-à-dire d'une personne qui utilise le pouvoir attaché à sa fonction pour en assujettir une autre.

Quoique nous ne détenions pas de statistiques rigoureuses sur la question, nous ne croyons pas qu'il existe un profil particulier du «harceleur» ou du «harcelé». Nous constatons cependant que la personne qui initie le harcèlement est plus souvent une personne qui détient une certaine forme d'autorité dans l'entreprise. Et, comme les «boss» sont plus souvent des gars, on est plus souvent harcelé par un gars.

Bien que la violence se retrouve dans tous les genres de milieux de travail, l'ensemble des intervenantes rencontrées s'entendent en outre pour affirmer qu'elle est davantage présente dans les milieux non syndiqués, lorsque les personnes occupent des emplois précaires et lorsque les personnes évaluent que leurs chances de se trouver un meilleur emploi sont très réduites. Par crainte de se retrouver au chômage ou à l'aide sociale, les personnes acceptent de subir des attaques psychologiques qu'elles ne toléreraient pas si elles pouvaient être assurées d'avoir un meilleur emploi. Elles sont captives et certains employeurs ne se gênent pas pour leur rappeler à quel point il est facile de les remplacer si elles ne sont pas satisfaites.

Les exigences de flexibilité en emploi des entreprises, combinées à leur volonté d'augmenter leur marge de profit en réduisant constamment leurs coûts de main-d'œuvre et de production, favorisent la violence au travail en mettant les valeurs de compétitivité et de performance au dessus de toute

autre considération humaine. Les changements dans l'organisation du travail ainsi que les restructurations qui menacent d'entraîner la mise à pied d'employés placent les personnes en situation de compétition en brisant les liens de confiance et de solidarité.

À Au bas de l'échelle, on a envoyé 500 questionnaires, on a fait des entrevues. On essaie de voir dans quels milieux les gens travaillent, leur ancienneté. Ce qu'on a remarqué, entre autres, c'est qu'il y a des contextes favorables. Il y a des facteurs propices, par exemple les fusions d'entreprise lorsqu'on sait qu'il y a la moitié des têtes qui vont sauter... C'est plus propice. Il y a moins de solidarité, le diable pogne et c'est encore plus difficile.

Afin de diminuer les charges sociales associées à la sécurité d'emploi, les entreprises favorisent la création de plusieurs formes de travail atypique qui contribuent à la détérioration des règles du travail et à l'affaiblissement des liens d'emploi. On assiste en effet à une montée sans précédent du travail indépendant, des agences de placement, des programmes d'employabilité, de la sous-traitance du travail rémunéré selon le volume de production, etc. Ces formes de travail sont favorables au harcèlement parce les travailleurs sont alors dépossédés de presque toutes leurs possibilités de recours alors que les employeurs peuvent facilement se défaire d'un employé.

Maintenant, le marché du travail fait en sorte que de plus en plus les personnes passent par des agences de placement. Tu deviens travailleur autonome à la merci de quel côté du lit le patron s'est levé le matin. Que tu lui demandes quelque chose ou que tu te plains de quelque chose, on te tasse. Essaie de te placer après ça.

Les employeurs, comme pour contourner la loi, multiplient les statuts d'emplois qui sont mal couverts par ces lois, le temps-partiel, le sur appel, le faux travail autonome, le travail dans les agences de placement, tout cela est mal couvert par la loi sur les normes du travail. Ce qui fait qu'il y a comme une augmentation de la précarité, puis la précarité favorise le harcèlement.

Les petites entreprises qui constituent des milieux fermés où il est difficile de se trouver des alliés et qui offrent des conditions de travail minimales sont aussi signalées comme pouvant receler de la violence. Parmi les situations les plus dramatiques, se trouvent celles de plusieurs aides domestiques qui ne bénéficient pas des mêmes protections que les autres travailleurs du Québec. D'autres milieux sont aussi signalés, notamment ceux du secteur des services (vente, restauration, hôtellerie, etc.).

On rejoint plus de gens victimes de harcèlement dans les petites entreprises. C'est souvent plus difficile de travailler dans ces petits milieux. Si tu es dans une boutique où il y a trois vendeuses, où tu passes toute tes journées avec les mêmes personnes, ça se vit plus difficilement parce que tu ne peux pas éviter ces personnes-là.

Il y a des choses qui restent à vérifier mais j'ai l'impression qu'il y a des milieux comme les entreprises familiales où ce n'est pas toujours jojo parce qu'il y a énormément d'arbitraire. Tu as le patron, qui est l'homme de la famille, qui est responsable de l'entreprise et c'est sa femme qui contrôle les finances, c'est son fils qui va là-dedans et il y a une couple de personnes de l'extérieur. S'il y a des conflits,

c'est toujours eux qui vont avoir peur. Le patron va toujours protéger sa femme là-dedans, son gars.

On a enfin fait remarquer que la violence psychologique au travail se développe de plus en plus parce que les directions d'entreprise et les individus sont plus au courant des lois, notamment celles concernant les normes du travail ou le harcèlement sexuel. Certaines personnes utiliseraient cette information pour trouver les failles du système. Ainsi, les employeurs apprennent à trouver les motifs à invoquer pour contraindre quelqu'un à démissionner ou justifier un congédiement sans risquer d'être pris en faute par la Loi des normes du travail. Le harcèlement psychologique représenterait alors un moyen détourné d'établir son pouvoir sur une personne tout en échappant aux lois.

Le harcèlement sexuel a été assez discuté, il y a eu des jugements, il y a des hommes qui savent qu'il ne faut pas faire ça parce que ça peut coûter cher. Ça fait qu'ils se rabattent sur le harcèlement psychologique : «Je ne le ferai pas sexuellement parce que, contre ça, il y a des recours; mais je vais le faire psychologiquement, je vais la dénigrer psychologiquement.»

Manifestations et effets

Si les histoires de harcèlement ne sont pas toujours très claires, ni les preuves évidentes, il existe des situations où la violence et l'abus sont tout à fait patents. En fait, pour illustrer adéquatement la diversité des scénarios de violence psychologique, il faudrait utiliser une échelle de gradation partant des abus les plus évidents et s'étendant à la violence la plus sournoise.

Les cas rapportés par l'AAFQ sont de bons exemples de harcèlement psychologique explicite. Les assistantes familiales, souvent immigrantes, se retrouvent en effet au centre d'une relation de pouvoir dans un endroit privé où il n'y a pas de témoin; elles sont isolées et parfois peu informées de leurs droits. L'employeur-harceleur, la majorité du temps une femme, peut aller jusqu'à s'en prendre physiquement à la travailleuse. Cette dernière pourra se faire gifler, insulter, humilier, menacer. Elle aura droit à des réprimandes qui n'en finissent plus. Plutôt que de lui parler, l'employeur va lui crier des ordres continuellement. Elle ne laissera pas la travailleuse faire son travail, lui demandera sans arrêt de nouveaux services quand celle-ci fait une autre tâche. La travailleuse se verra contrôlée constamment et de façon abusive. On utilisera le chantage à son égard en menaçant de ne pas renouveler son permis de travail ou de faire une dénonciation à l'immigration. Tout ceci se déroule sur un fond d'horaire de travail de soixante à quatre-vingts heures par semaine. On rapporte des situations extrêmes.

L'employeur obligeait la travailleuse à dormir sur le plancher, enfermée dans la chambre de lessive; on ne lui donnait pas la clé et elle n'avait pas de nourriture à sa disposition.

À côté de ces situations évidentes de violence, on retrouve des scénarios plus subtils, généralement construits à partir d'une série d'incidents apparemment anodins en eux-mêmes mais qui, mis ensemble et vécus de façon répétitive et prolongée, finissent par avoir un impact dévastateur sur la personne.

Ce n'est pas subit ou inattendu; ça n'arrive pas du jour au lendemain. On s'obstine avec la CSST. Si ce n'est pas hier qu'il a déposé une plainte, c'est parce que, hier, il était encore capable de le supporter. C'est aujourd'hui que ça ne passe plus. Il y a souvent une goutte qui fait déborder le vase, un événement...

Parmi les différentes formes de harcèlement rapportées, on mentionne le fait d'être ignoré, de ne plus se faire adresser la parole, de ne pas être salué ou encore le fait d'être la cible d'humiliations sous prétexte de «blague de bureau».

Par exemple, une fille trouve une souris morte dans son lunch. C'était une blague entre autres et ce n'était pas que ça. Il y avait toujours une affaire, une autre affaire, une autre...

D'autres manières de harceler consistent à intervenir sur le travail de la personne. On peut alors imposer une surcharge de travail, forcer l'exécution des tâches ardues qui ne font pas partie de la charge ordinaire de travail, exercer une surveillance constante ou poser des délais trop serrés. Ce faisant, on pousse la personne à commettre des erreurs. À l'inverse, on peut retirer des responsabilités à une personne, la placer dans une situation où elle n'aura plus rien à faire et où elle ne sera plus en mesure d'apporter sa contribution.

Tu n'as plus les moyens de faire ta «job» correctement. Ça fait qu'à un moment donné on doute de toi, on salit ton nom...

Très souvent, on ne te donne pas plus de travail; au contraire, on ne t'en donne plus du tout. On ne te donne plus les moyens de faire ta «job» et on te dit : «Tu vois, tu ne l'as pas fait.»

Les personnes harcelées sont aussi souvent traitées injustement : elles se voient refuser un congé ou une promotion sans raison valable. Leurs compétences sont remises sans cesse en question par des insinuations ou des critiques qui portent davantage sur la personne que sur une évaluation raisonnable et équitable du travail accompli.

Presque toujours, la personne harcelée souffre d'isolement. Dans certains cas, cette mise à l'écart fait partie du scénario de harcèlement, dans d'autres cas, c'est le comportement même de la personne face à sa situation qui amène ses collègues, et même sa famille, à lui refuser le soutien dont elle a tant besoin.

L'isolement ne vient pas tant de l'employeur que des collègues de travail. C'est un isolement complet pendant des mois et des mois. C'est ne pas dire bonjour le matin, personne ne veut travailler avec toi en équipe.

Les personnes qui sont victimes ne parlent que de ça, elles cherchent tellement une solution qu'elles ont l'impression qu'elles ne sont pas correctes. Elles en parlent aux gens qui deviennent écœurés. Les collègues ne comprennent pas et ne veulent pas se mêler à ça.

Le pouvoir des harceleurs ne s'étend pas toujours que sur la victime. Des intervenantes nous ont parlé d'employeurs incapables d'agir face à un harceleur et de collègues conscients de la situation mais silencieux par peur de perdre leur emploi ou de devenir victimes à leur tour. Une très grande

partie du pouvoir du harceleur réside dans le mur de silence qui se crée souvent face à ses agissements, un silence qui amène fréquemment la victime à quitter son emploi sans que son harceleur n'ait à rendre de comptes : on déplace les victimes et le harceleur s'en tire. La non-reconnaissance du problème dans le milieu et le silence de l'entourage sont des facteurs importants qui aggravent les problèmes.

Il y a des patrons qui ont peur de certains employés. J'en ai vu qui n'étaient pas capables de sévir parce qu'ils étaient intimidés par le harceleur : «Qu'est-ce qui va m'arriver? C'est le contremaître, je vais avoir des problèmes avec lui, il va me péter la gueule, il va me faire...» Il y a beaucoup de gestionnaires qui n'interviennent pas à cause de ça. Ils n'agissent pas parce qu'ils ont peur des conséquences.

Parce que la personne harcelée en vient à douter de ses propres perceptions, c'est fréquemment quelqu'un d'autre, notamment l'intervenante communautaire, qui sera en mesure de reconnaître la présence de violence psychologique dans la situation rapportée. Entre temps, la victime pourra avoir enduré la situation pendant des semaines, des mois, voire des années, hypothéquant sérieusement sa santé et sa qualité de vie. C'est dans un désarroi profond que celle-ci va finalement demander de l'aide, sans toujours parvenir à comprendre clairement ce qui lui est arrivé.

Des fois ça prend des mois avant qu'elles se rendent compte que ça fait mal. Pour une femme en emploi non traditionnel, ce n'est pas rare que l'on soit plus capable qu'elle d'identifier sa situation. On est capable de leur dire : « Regardez, vous vivez du harcèlement ». On ne l'invente pas. De l'extérieur, on arrive à identifier des facteurs.

Quand ils déposent une plainte, ils ont attendu longtemps. Ils sont peinturés dans le coin du mur, ils ne savent plus par où aller. Ils n'arrivent plus à analyser ce qui se passe. Ils sont toujours rendus au bout de leurs émotions, ils sont pris dans un engrenage, ils ne voient plus le bout. Après, quand la plainte est déposée et que l'enquête se fait, que tu découvres les pourquoi, ils disent : «Comment est-ce que ça a pu arriver? Je suis pourtant capable de me défendre dans la vie en général.»

De l'avis des intervenantes rencontrées, la tâche de recueillir les faits qui prouveront qu'on est en présence d'une situation de harcèlement est particulièrement malaisée dans les cas où la violence s'exerce de façon subtile et durant une longue période. Malgré cela, il existe tout de même de nombreux indices qui permettent de reconnaître que le harcèlement n'est pas le fruit d'une imagination fertile. Il y a en effet des différences relativement faciles à reconnaître entre une personne qui vit de la paranoïa découlant de problèmes de santé mentale et une personne qui vit du harcèlement psychologique. Ce point est important, puisque les personnes qui se disent victimes de harcèlement psychologique sont très souvent reçues avec scepticisme par leur entourage comme par plusieurs intervenantes d'organismes privés ou publics.

Parmi les gens qui appellent, tout de suite tu vois ceux qui ont un problème de santé mentale et ceux qui sont détruits à cause d'une situation de travail. Ce n'est pas la même chose. On en a eu des cas où tu voyais que la personne avait un problème (de santé mentale). On peut l'identifier. Un moment donné, tu vois que, dans la conclusion de l'histoire, il y a des choses qui ne se tiennent pas toujours. Par

exemple : «le médecin de l'hôpital était de mèche avec mon employeur et il y a toujours une auto rouge qui passe devant chez nous.»

Il suffit d'écouter ce qu'ils nous disent et on voit bien s'ils sont victimes d'une situation qui n'a pas de bon sens. C'est souvent une somme d'éléments ou d'événements qui, pris isolément, vont avoir l'air insignifiant. «C'est pas parce qu'on t'a changé de bureau que... Ça peut arriver à bien du monde. On peut te changer de bureau sans que ce soit grave.» Mais dans le cas de harcèlement, le changement de bureau est accompagné d'un paquet d'autres affaires qui, mises ensemble, font que la vie au travail n'est plus supportable.

Parmi les indices du harcèlement, on signale la présence fréquente d'un élément déclencheur, comme un changement organisationnel, ou une situation qui, tantôt confortable, est devenue soudainement difficile.

La situation de travail n'a pas été toujours comme ça : «Je ne sais pas exactement quand ça a commencé mais, l'année passée, ça allait bien.»

Des fois il y a une réorganisation, il y a des choses précises qui changent. Ce n'était pas comme ça avant, il y a un an. Ou, avec les autres employeurs, ça allait bien mais avec lui, ça ne va pas.

La personne était là depuis 15 ans, ça allait très bien, elle n'a jamais eu un mot d'inconduite, elle n'a jamais été paranoïaque, et là, du jour au lendemain, c'est l'enfer.

On remarque aussi que la victime peut être soumise à des conditions qui ne s'appliquent pas aux autres. C'est l'envers du favoritisme.

Ça se passe pour elle et pas pour les autres. On est capable de faire la comparaison avec les autres et de voir que ses conditions de travail ne sont pas les mêmes et qu'en plus, elle en souffre.

Tu «toppes» au plafond des promotions, mais tu ne vois pas ce plafond. C'est le «glass ceiling effect».

Dans d'autres cas, les harceleurs peuvent être reconnus par les ravages qu'ils font systématiquement dans leur entourage en appliquant les mêmes traitements intenable à leurs employés ou à leurs proches collaborateurs.

Les personnes vont dire : «Je suis la quatrième à qui ça arrive depuis un an, il n'y a jamais une fille qui endure plus que trois mois ici.» Ça aussi ce sont des éléments déterminants qui t'aident à voir que le problème est là depuis longtemps.

En plus d'entendre ce que les victimes rapportent, les intervenantes constatent que le harcèlement produit des effets sur la personne qui sont assez typiques. Selon elles, on reconnaît quelqu'un qui est atteint dans sa dignité et dans son intégrité : «Il y a plusieurs impacts qui ne trompent pas.» On remarque, entre autres choses, que la détresse se traduit par des symptômes psychosomatiques : insomnie, fatigue, anxiété. Cette vulnérabilité entraîne l'insécurité, le doute et l'incertitude. Dans la même veine, les personnes harcelées manifestent souvent un manque de confiance en elles qui

n'était pas présent avant la situation de violence. Elles en arrivent fréquemment à se méfier de leur jugement et de leur propre perception de la réalité.

Les gens se sentent incertains. Il y a un questionnement à savoir si c'est la perception qui est déficiente ou si c'est la réalité.

Sur le plan professionnel, on assiste parfois à une remise en question de son orientation et, presque toujours, à une baisse de motivation ainsi qu'à une chute de productivité. Ces éléments constituent des armes dont le harceleur dispose pour déstabiliser encore plus sa victime et, si cela est en son pouvoir, pour la congédier en donnant l'impression que cela est justifié.

Les travailleuses non traditionnelles remettent en question leur métier; il y a des retours aux études, des remises en question : «Qu'est ce que je vais faire dans la vie? Je suis rendue où? J'aimais ça faire ça.» Leur compétence est remise en question et ils vont associer cela à leur métier alors que c'est la faute du milieu. En construction, il y a 17 % des femmes, en 1995, qui ont déclaré avoir abandonné leur métier et il n'y en a pas une qui a dit qu'elle n'aimait pas son métier.

Les gens réagissent souvent de la même façon : une perte de confiance et ils se mettent à douter d'eux-mêmes. Tu commences à être nerveuse, donc tu commences à faire des erreurs et là on dit : «Ah, ah, voilà, j'avais raison.»

Il semble que les employeurs ont un dossier contre eux-autres plus fort, parce qu'ils vont te le dire, j'ai peur de perdre ma «job». Il savent qu'ils sont dans un engrenage.

Les personnes ont alors un urgent besoin de se reposer et d'être soutenues pour voir plus clair dans leur propre vie et pour prendre le recul qu'il leur faudrait. Malheureusement, plusieurs ne peuvent arrêter de travailler au moment où cela devient une nécessité. Elles endurent et se dirigent alors vers la fatigue chronique ou vers la dépression.

Au fur et à mesure, c'est sa capacité de supporter la situation qui diminue. Parce que tu dors moins, tu es nerveuse, tu es de plus en plus stressée, tu n'es comme plus capable. Il y a l'effet répétitif.

La très grande majorité du temps, quand ils nous appellent, ils sont déjà au bout du rouleau. Ils pleurent beaucoup. Ils ont vu un médecin qui conseille un arrêt de travail, mais les gens ne veulent pas nécessairement partir. Ils ont peur d'autres représailles, s'ils prennent un congé.

Étant atteintes dans leur dignité, il n'est pas rare non plus que les victimes aient honte ou se sentent coupables de ce qui leur arrive; ces sentiments les incitent à se replier sur elles-mêmes. Lorsqu'elles vivent la situation depuis longtemps elles en viennent à croire qu'il est impossible de s'en sortir. La détresse est telle qu'elle mène quelquefois à des idéations suicidaires. Dans d'autres cas, ce sont les désirs de vengeance et des réactions de violence qui s'expriment.

On a eu, et pas juste une fois, des situations vraiment difficiles où les gens parlent de suicide ou d'aller tirer le patron, les collègues. Ils ne faut pas que tu échappes ça. C'est très lourd.

Les conséquences de la violence psychologique ne se limitent pas à la personne harcelée. Le conjoint, la famille, auront aussi à composer avec la difficile situation dans laquelle se trouve la victime. Celle-ci est souvent en colère ou déprimée mais n'en révélera pas toujours les causes à son entourage. Lorsqu'une personne vit des problèmes aussi importants dans le cadre de son emploi, il n'est pas évident de retourner à son foyer et de faire comme si tout allait bien : c'est la famille qui écope. Le mal-être de ces victimes et la détérioration de leur condition se répercutent en maladie, en perte de revenus et en insécurité financière. Les conséquences de cet ensemble de problèmes se manifestent malheureusement souvent par des conflits familiaux, des divorces et des séparations.

Il y a des impacts économiques et des impacts souvent au niveau de la vie de couple et familiale. Il y a des séparations. Des personnes m'ont déjà dit en partant à pleurer : «ma femme est partie, elle n'était plus capable». Et, bien souvent, ils ne sont plus capables de travailler, donc il y a des baisses de revenu, des baisses de qualité de vie. Si tu vivais à deux et que tu te retrouves tout seul, tu es seul pour payer les frais.

Souvent, le milieu de travail aussi essuiera les conséquences de la situation qui se vit dans ses murs. La détérioration du climat de travail entraîne en effet une baisse de rendement de la victime mais aussi la démotivation plus généralisée des personnes qui sont constamment témoins de violence injustifiée.

Il y a des impacts aussi sur les collègues qui voient bien qu'il se passe quelque chose. Ils s'en veulent de ne pas agir et souvent, ça reste pendant des années. Il y a des cas qui se terminent par des suicides et si toi tu n'as pas agi, est-ce que tu vas t'en vouloir?

Stratégies pour faire face à la situation

Les intervenantes rencontrées ont relevé différentes stratégies employées par les personnes pour contrer le harcèlement psychologique qu'elles subissent, pour en atténuer l'impact ou pour obtenir réparation. La recherche de soutien auprès de collègues, d'amis ou de membres de la famille est fréquente. En particulier, les personnes harcelées vont rechercher l'occasion de parler de ce qu'elles vivent. Malheureusement, on l'a déjà signalé, les collègues et même les supérieurs préféreront souvent ne pas s'impliquer dans une situation qui pourrait les amener à devenir, à leur tour, la cible du harceleur. Dans le cas où ils acceptent de soutenir la personne, il pourra arriver que l'énergie que cela exige les amène progressivement à retirer leur aide. Les amis et la famille sont aussi susceptibles de s'épuiser dans l'aide apportée à la personne harcelée, avec comme résultat que celle-ci se retrouve de nouveau seule avec son problème.

Le soutien s'amenuise avec le temps, surtout quand tu vois que la personne ne sort pas vite de son état de dépression et qu'elle en parle. À un moment donné, c'est le conjoint qui est tanné. Tu n'as pas plus le soutien de tes collègues de travail qui ne veulent pas vivre la même chose que toi, qui sont contents que tu sois parti.

Des fois, il peut y avoir des anciens collègues qui disent : «Si tu veux porter plainte, je peux témoigner.» Quand ils ne sont plus dans le milieu de travail, ils sont plus prêts à bouger. Tu peux avoir du soutien.

Le fait de nier la situation ou d'en sous-estimer la gravité est une autre stratégie adoptée par plusieurs victimes de harcèlement. Ce réflexe de survie semble particulièrement utilisé par les travailleuses des métiers non traditionnels.

Elles sont bien, bien «boostées». Elles arrivent dans un monde de gars. Il faut que tu aies le sens de l'humour, que tu sois capable d'en prendre. La fille, elle en parle et elle rigole. Mais il y a de la négation. Tu te dis qu'il ne t'arrive rien, jusqu'au jour où tu n'es plus capable de dormir. Toi, tu n'as pas voulu le voir parce qu'il faut que tu oublies que tu es une fille, il faut que tu t'adaptes au milieu. Ça fait en sorte que ce sont les autres travailleuses qui identifient la situation. Au début, tu réponds : «Ben non ! Ça fait partie de la "job" et les gars sont corrects avec moi.»

La stratégie la plus fréquente pour mettre fin à la situation de harcèlement semble celle de quitter son emploi. Les travailleurs les plus chanceux pourront se faire transférer dans un autre poste au sein de l'entreprise mais, pour plusieurs, c'est le chômage qui les attend. Cette solution désespérée démontre à son tour à quel point les personnes aux prises avec du harcèlement psychologique peuvent se sentir acculées au pied du mur.

La très, très grande majorité des cas de harcèlement se termine par un départ du milieu de travail. La stratégie, c'est de dire : «Moi, je m'en vais, je sauve ma peau. Moi je suis plus importante que cette «job-là!» Mais, une perte d'emploi, c'est quand même un drame et c'est écoeurant qu'on soit obligé d'en arriver là. Dans certains cas, ce qu'on a vu, dans certains milieux syndiqués, ce sont des transferts. Ce que tu ne peux pas avoir dans les milieux non syndiqués, jamais.

Dans des situations de retrait volontaire, certains travailleurs accepteront même de faire un «arrangement» avec l'employeur. Ce dernier incitera son employé à démissionner sans porter de plainte pour harcèlement en échange de sa collaboration pour qu'il ne soit pas pénalisé dans l'obtention de ses prestations d'assurance-emploi.

Des fois les gens n'ont pas fait de plainte. Ils (les patrons) achètent le silence. Il y a des gens, par exemple, qui disent : «On t'offre la possibilité de quitter ton emploi mais tu t'engages par écrit à ne pas déposer de plainte et on s'organise avec ton chômage.» Les gens viennent nous voir parce qu'ils se rendent compte que ce n'est pas vrai, ils sont coupés, ils n'ont pas leur assurance-emploi. On en voit de plus en plus dans ces situations.

Enfin, une autre stratégie est celle de rechercher du soutien auprès de différentes instances, que celles-ci se situent à l'intérieur même de l'entreprise (syndicat, PAE) ou à l'extérieur de celle-ci (organismes publics ou communautaires). Cette stratégie, ainsi que le développement de la solidarité avec ses collègues, constituent sans doute les meilleurs voies à privilégier lorsqu'elles sont praticables. L'expérience des intervenantes montre bien que la négation du problème, le silence, le retrait, et le fait d'endurer ne font qu'un temps. À moyen ou long terme, ce sont des stratégies qui isolent et fragilisent.

2.2 Processus de traitement des demandes de soutien

On peut reconnaître trois types de soutien offerts par les organismes communautaires aux personnes vivant une situation de violence au travail : le soutien psychologique, la référence et l'accompagnement de la personne dans l'exercice de recours. Les organismes communautaires font aussi de la revendication politique visant la défense des droits collectifs auprès de différentes instances. Nous ne traiterons toutefois pas de cet axe d'intervention puisqu'il ne concerne pas le soutien direct aux personnes.

Le soutien psychologique

La première communication de la personne avec un organisme communautaire se fait, très souvent, par téléphone et, parfois, par une visite sur place. Dans certains organismes, de plus en plus de personnes se présentent en disant explicitement qu'elles vivent du harcèlement psychologique dans leur milieu de travail. Dans d'autres, c'est davantage un besoin d'information sur une loi, celle de l'assurance-emploi par exemple, qui amène les personnes à l'organisme. Parce que le phénomène est peu connu, les personnes n'ont pas toujours les mots pour parler ce de qu'elles vivent pourtant avec intensité. C'est souvent à la suite d'information reçue et de discussions engagées avec les intervenantes communautaires que des personnes en viennent à dire qu'elles subissent de la violence dans leur travail. À Action-Travail des femmes, par exemple, il arrive fréquemment que les personnes qui assistent à des séances d'information sur le marché du travail réalisent, à ce moment-là, qu'elles sont l'objet de harcèlement. À l'AAFQ, c'est généralement une demande de renseignements sur les normes du travail qui amène les travailleuses à communiquer avec l'organisme, ces dernières ne sachant pas qu'elles pourraient y recevoir une autre forme d'aide.

La première communication permet généralement à l'intervenante de se faire une idée de la nature du problème et de ce que la personne désire. C'est aussi à partir de ces premiers renseignements que l'on est en mesure de voir la pertinence ou non d'ouvrir un dossier. Un des principes d'intervention prévalant dans le milieu communautaire étant d'éviter l'attitude bureaucratique, l'ouverture d'un dossier est rarement systématique et a comme objectif principal d'éviter à la personne d'avoir à répéter plusieurs fois son histoire. La cueillette de renseignements peut se faire à l'aide d'un questionnaire préétabli ou non. À l'organisme Au bas de l'échelle, environ un tiers des appels reçus donne lieu à l'ouverture d'un dossier et on utilise un questionnaire pour colliger les principaux renseignements : identification de l'entreprise, situation vécue, présence de témoins, démarches entreprises, etc.

Quelle que soit la procédure choisie, il apparaît essentiel d'être respectueux du rythme de la personne et de savoir choisir le moment opportun pour l'interroger, l'informer ou l'aider à passer à l'action. Il faut se rappeler que, dans les cas de violence au travail, la personne qui fait l'effort de communiquer avec un organisme pour tenter de sortir de sa situation est généralement rendue au bout de ses ressources. C'est souvent avec une personne déprimée ou en état de crise que l'intervenante a d'abord à créer un lien. La cueillette de données peut donc se faire lors de la première conversation ou à un moment subséquent. Dans tous les cas, on prend soin de demander des renseignements sans soumettre la personne à un interrogatoire en règle. De plus, on évite d'assaillir la personne d'information ou de la bombarder de renseignements qu'elle ne cherche pas à

connaître. Par exemple, il n'est certes pas essentiel de renseigner une personne bouleversée sur le dédale des recours possibles dès une première discussion avec elle.

À ce stade, on pourra plutôt donner quelques conseils de base à appliquer en milieu de travail tels que les stratégies d'action proposées dans le guide d'information publié par Au bas de l'échelle. Ces stratégies sont les suivantes : rechercher du soutien autour de soi; se donner un répit au besoin; conservez des preuves sur les événements; réagir ouvertement, collectivement, verbalement ou par écrit au harcèlement.

Dans certains cas, avant de proposer quelque piste de résolution de problème que ce soit, on conseillera à la personne dont la santé psychologique est trop précaire de prendre un congé de travail pour reprendre un tant soit peu son souffle, pour «retomber sur ses pattes». Il s'agit alors, pour l'intervenante, de vérifier auprès de la personne si celle-ci possède une assurance salaire ou de l'informer sur le fonctionnement des prestations de maladie de l'assurance-emploi.

Avant d'arrêter un plan d'action avec une personne, l'intervenante discute longuement avec elle de la somme d'énergie et de temps que cette dernière se sent capable d'investir face à d'éventuelles réclamations ou poursuites. Quelle que soit la teneur de la cause, il va sans dire que la décision d'entreprendre ou non des procédures revient à la victime. Dans les faits, la perspective de devoir se battre souvent et longtemps (on parle, dans certains cas, de plusieurs années) et cela sans garantie de succès, viendra très souvent à bout de la combativité des personnes déjà épuisées par le harcèlement subi.

Permettre à la personne qui a subi de la violence au travail de ventiler, l'écouter et la comprendre, sont d'autres principes d'intervention considérés comme essentiels par les intervenantes consultées. Au dire de ces dernières, le temps que l'on prend à aider la personne à s'exprimer sur une situation qu'elle aura souvent endurée durant des mois, voire des années, reste incontournable dans tous les cas de violence au travail. Cet exercice demande une grande disponibilité de la part de l'intervenante : «C'est long, il y a beaucoup de relation d'aide à faire. Tu ne prends pas dix minutes avec quelqu'un qui pleure, qui est complètement démoli.»

Les manières de faire décrites mettent en relief une différence entre les organismes communautaires et les organismes publics dans le traitement des demandes d'aide : parce que les intervenantes communautaires ne sont pas tenues de faire appliquer des lois, comme c'est le cas des fonctionnaires de la CDPDJ, de la CNT ou de la CSST, elles ont davantage de latitude dans leur travail; elles peuvent se permettre d'examiner à fond l'ensemble des recours possibles et de continuer à accompagner activement la personne, et ce, même lorsque cette dernière est référée à une autre instance.

Si prendre le temps d'écouter est essentiel pour les intervenantes rencontrées, cela ne peut être suffisant, à leur sens. Il faut aussi les croire et appuyer son intervention sur un parti-pris pour la personne. Ainsi, à la question à savoir quel était l'élément le plus important de son travail auprès des personnes subissant de la violence au travail, une intervenante a répondu que l'essentiel était de lui faire confiance au départ : «Lorsqu'on les reçoit, à prime abord, on se dit qu'on les croit. Ils prennent la peine de nous appeler, ils prennent la peine de faire des démarches pour déposer une plainte, donc, on se dit qu'il s'est passé quelque chose.» Cette attitude d'ouverture apparaît d'autant

plus importante que, dans plusieurs cas de harcèlement, la personne qui demande de l'aide est isolée dans son milieu. Ce qui mine sa confiance et son moral, c'est précisément l'indifférence, voire le scepticisme, des personnes qui devraient l'accueillir et l'encourager.

Les personnes nous rapportent les événements, ils ne les inventent pas. Il y a comme une relation de confiance au départ. On n'est pas là pour dire : «Vous ne charriez pas un peu?» On est là pour leur apporter de l'aide, pour les aider à se défendre. Évidemment, je ne serai pas méfiante au départ. Ce qui ne veut pas dire que l'on n'est pas capable de voir que, pour quelqu'un, ce n'est pas juste du harcèlement qu'il vit. Une surcharge de travail, du stress ou un employeur qui va imposer des cadences qui n'ont pas de bon sens à tout le monde, ce n'est pas correct, mais ce n'est pas nécessairement du harcèlement psychologique. Il faut être capable de distinguer, de ne pas tout mettre dans le même sac.

Parce que la mission des organismes consultés comporte une part essentielle de sensibilisation et d'éducation populaire, un autre principe d'intervention central associé à leur action est celle de l'*empowerment*³. Tous ces organismes utilisent à des degrés divers une approche de «dé-victimisation» où l'on amène d'abord la personne à comprendre sa situation en mettant des mots sur ce qu'elle vit et où on l'incite, par la suite, à s'impliquer personnellement dans la stratégie d'action choisie. Comme le mentionnait une intervenante : «Ce qu'on veut, c'est que les gens puissent comprendre leur situation puis participer activement au processus qui va leur permettre de défendre leurs droits.»

Même si l'ensemble des témoignages démontre l'importance d'offrir du soutien psychologique aux individus touchés par de la violence au travail, cette exigence n'est cependant pas sans soulever certaines difficultés. En particulier, on a souligné les limites que les organismes communautaires pouvaient rencontrer face à l'augmentation continue des demandes de soutien, et ce, tant sur le plan financier que sur le plan des ressources humaines. Certaines intervenantes ont aussi fait mention de leur propre manque d'expertise en matière d'aide psychologique et de l'inquiétude que cette situation ne manquait pas de leur faire vivre.

Il y a des gens qui nous demandent des références de psychologues et qui en ont vraiment besoin. On va les référer, on va rester avec eux un peu de temps, mais on n'a pas cette expertise-là ! Il faut être capables de ne pas les lâcher avant qu'ils fassent une autre démarche. Il y a des gens qui vont dire : «O.K., je vais appeler à Suicide-action.»

Face à la tendance des services publics à faire de plus en plus appel aux organismes communautaires pour prendre en main des cas dont ils semblent ne savoir que faire, on a insisté sur le fait que le milieu communautaire ne saurait se substituer aux services publics dans la lutte au harcèlement psychologique. Ce n'est certes pas avec trois personnes, une poignée de bénévoles et un budget limité qu'on peut espérer répondre à toutes les demandes.

3 Approche centrée sur la prise de conscience d'injustices collectives, sur le renforcement du pouvoir d'agir des personnes et sur le développement de solidarités.

Les organismes publics appellent le communautaire pour ramasser ce monde poqué-là et on n'est même pas financé pour ça. On est financé juste par projets.

Le gouvernement a de plus en plus tendance à faire faire la «job» par les organismes communautaires. Il y a du «dumping» parce qu'on fait de la bien bonne «job» avec pas grand chose. Il ne faudrait pas juste essayer de voir quelles ressources le milieu communautaire a besoin pour faire face au harcèlement, il faut qu'il y ait des possibilités de recours. Ce n'est pas vrai que nous allons tout ramasser.

La référence

Compte tenu de l'état de santé des personnes qui se présentent aux portes des organismes communautaires, des références à des praticiens de la santé et des services sociaux sont faites dans une très grande proportion de cas. En plus d'aider les personnes à se rétablir, les médecins, les psychologues et d'autres praticiens (travailleuse sociale, infirmière du CLSC, psychiatre) auront parfois à évaluer l'état de santé de la personne. Ce sont donc des intervenants capitaux avec qui il importe d'établir une collaboration. Dans les nombreux cas où il s'agit de faire reconnaître les conséquences de la violence au travail sur la santé d'un travailleur, que ce soit dans le but d'obtenir des prestations d'assurance salaire, de l'assurance-emploi ou de la CSST ou, encore, en vue de constituer une preuve et d'adresser une plainte à la CNT ou à la CDPDJ, l'évaluation médicale ou psychologique constituera la clé de voûte du processus. Il est donc essentiel que la personne rencontre un médecin ou tout autre praticien qui, après l'avoir examinée en toute impartialité, puisse confirmer sa version des faits. C'est dans le but de donner toutes les chances à la personne de faire valoir ses droits que l'intervenant va tenter de référer celle-ci à un praticien ouvert et renseigné face à la problématique de harcèlement psychologique en milieu de travail. Or, cela n'est pas sans causer une bonne part de difficultés. De l'avis des intervenantes, le défi de trouver des praticiens sensibilisés à la question et ouverts à l'idée de poser un diagnostic clair en ce sens semble un problème majeur fréquemment rencontré. La difficulté peut venir d'un praticien bien intentionné, mais peu au fait des conséquences administratives ou juridiques que l'utilisation d'un terme plutôt qu'un autre peut entraîner.

On n'a pas des tonnes de médecins qui vont savoir quoi marquer. S'ils marquent «dépression due au climat de travail», tu ne fais pas long feu. Des fois, il faut lui dire d'écrire : «dépression situationnelle due au travail».

D'autres médecins vont souvent être très réticents à fournir une attestation médicale qui appuiera une demande d'indemnisation. En acceptant de s'engager dans une expertise, ils deviennent en effet susceptibles de devoir témoigner en cour dans le cas d'une contestation de la demande. Pour illustrer cette difficulté, un intervenant faisait remarquer que certaines cliniques vont carrément annoncer à leur porte qu'elles refusent tous les cas reliés à un accident de travail.

Il y a des médecins qui ne sont pas très chauds pour témoigner de ton incapacité. Déjà qu'il y en a qui ne veulent pas intervenir quand c'est un cas de CSST physique, imagine ce qui arrive quand tu t'en vas leur demander de faire un billet de dépression situationnelle. Est-il prêt à faire un papier de la CSST? Beaucoup de médecins vont

«kicker» là-dessus, préférant faire un petit papier de deux semaines d'arrêt et, alors, on n'a pas réglé le problème.

Le diagnostic va prendre la couleur de l'engagement que ça va demander. Si tu es obligé d'accompagner une personne à la cour ou qu'il y a une plainte à la Commission des droits de la personne et qu'il faut donner une expertise, et bien là...

Enfin, il peut aussi arriver qu'un médecin ou un autre professionnel de la santé, par manque de connaissance ou par conviction, prenne peu en compte le contexte de travail dans lequel la personne a vécu et s'en tienne à une analyse purement individuelle du problème. Comme on l'a déjà signalé, cette façon de considérer le problème apparaît proprement inadéquate aux yeux des intervenants consultés.

Le médecin, s'il admet que tu as quelque chose, c'est à cause de ta condition personnelle. Là, le lien avec le travail commence à s'effriter. La CSST va dire : «Est-ce que c'est toi qui a un problème d'adaptation au travail?» Là, c'est toi qui devient un problème.

Si quelqu'un veut entreprendre des démarches au niveau de l'assurance maladie ou de la CSST, c'est important de voir un médecin ou un psychologue qui est habitué à ces questions-là parce qu'un psychologue qui n'est pas familier avec ça peut penser que les effets sont la cause. Quelqu'un va être rendu complètement démobilisé, avec des problèmes de comportement, un peu méfiant... c'est très important que la personne voit que ce sont des conséquences.

Toujours au chapitre des références, certains organismes pourront proposer à la personne de communiquer avec un service communautaire possédant une plus grande expertise qu'eux sur la question de la violence au travail. Le GAIHS, par exemple, reçoit régulièrement des appels d'aide de personnes vivant du harcèlement psychologique et qui ne savent où s'adresser. Après avoir pris le temps de les écouter, après leur avoir donné des conseils de base pour se protéger, on les dirigera le plus souvent vers l'organisme Au bas de l'échelle. À Action-Travail des femmes, de la même manière, on réfèrera systématiquement les cas de harcèlement psychologique à Au bas de l'échelle, ou au CATTAM, s'il y a des liens à faire avec la santé et la sécurité du travail. Dans le cas où la personne apparaît particulièrement perturbée émotionnellement, d'autres organismes, notamment le MASSE, dirigeront le travailleur vers des services se spécialisant dans l'aide psychologique ou même dans la prévention du suicide.

Si la personne est syndiquée, c'est parfois vers son syndicat qu'on lui conseillera d'entreprendre une démarche, en l'invitant toutefois à rappeler régulièrement pour qu'elle puisse continuer à bénéficier du soutien de l'organisme. La présence d'un syndicat ne règle en effet pas tout. Au dire de certaines intervenantes, bien des gens qui pourraient déposer un grief auprès de leur syndicat ne le font pas parce qu'ils sont peu renseignés face à leur organisation syndicale ou parce qu'ils craignent de ne pas être entendus. Les cas de harcèlement entre deux syndiqués peuvent aussi compliquer les choses pour le syndicat qui ne sait plus toujours qui défendre. «Les syndicats se disent : "C'est un de nos membres. Qu'est-ce qu'on fait? On attend?"» Dans d'autres cas, le fait que le harceleur soit un délégué du syndicat, ou même un membre de l'exécutif, peut amener la personne harcelée à taire sa situation et à se priver des appuis de cette instance de peur d'empirer sa

situation. Malgré ces réserves, on s'accorde pour dire que la présence d'un syndicat au sein d'une entreprise est un facteur positif dans la lutte contre le harcèlement, d'autant plus que la question semble considérée de plus en plus sérieusement par certains d'entre eux.

Il y a des conventions qui commencent à avoir des clauses anti-harcèlement psychologique. Ça a pris la position de l'exécutif en assemblée générale qui a dit : «Dorénavant, le harcèlement de toutes sortes, syndicalement, c'est inacceptable.» Ça a été un positionnement radical.

En milieu syndiqué, tu risques d'être mieux équipé : ils font des griefs, il y a des gens pour les accompagner, mais il y a bien des syndiqués qui nous appellent aussi.

Dans les cas où la personne considère que la seule solution possible est de quitter définitivement son emploi, on la réfère à un organisme de défense des droits des chômeurs, tels que le MAC Outaouais, le MASSE ou le RSEV, pour l'aider à voir comment éviter les pénalités dans ses prestations d'assurance-emploi.

Le souci de ne pas laisser la personne à elle-même lorsqu'on la réfère est apparu très présent chez les intervenantes rencontrées. On fera tout pour éviter de renvoyer la personne d'un service à un autre. Malheureusement, le manque de recours simple et accessible rend les choses difficiles. Il fait en sorte qu'un trop grand nombre de personnes sont référées à plusieurs reprises pour, finalement, se faire confirmer qu'on ne peut rien faire pour elles. L'absence de coordination de services sur ce plan se fait cruellement sentir.

On a l'impression que ces personnes-là sont ballottés parce que, des fois, elles vont dire : «C'est Front, ils m'ont dit de m'adresser à vous» ou c'est la Commission qui nous dit : «Regardez donc s'il n'y a pas de harcèlement sexuel là-dedans ou si elle ne rentrerait pas dans telle case.» Non, ça ne marche pas. Et là, tu te dis : «Mon Dieu, la pauvre petite madame, où va-t-elle se retrouver?»

Sensibles à la fragilité émotive pouvant résulter d'une expérience de harcèlement psychologique, les intervenantes n'ont pas caché leur inquiétude face à l'accueil que les personnes risquaient de recevoir à l'extérieur. En particulier, elles sont soucieuses d'éviter à ces dernières de vivre d'autres violences en étant accueillies avec froideur ou condescendance. En ce sens, la manière de référer est souvent critique.

Ces gens-là sont tellement vulnérables, il faut que la référence soit la bonne. Vous savez, la balle de ping-pong... On voit souvent des gens qui nous sont référés parce que le monde ne sait plus quoi leur dire.

L'inquiétude éprouvée par les intervenantes communautaires à propos des références est justifiée lorsqu'on constate que le peu de sensibilisation et le manque d'ouverture face à la problématique de la violence au travail ne se retrouvent pas uniquement que chez certains praticiens de la santé comme les propos qui précèdent pourraient le laisser croire. Il s'agit en fait d'une situation généralisée que l'on peut reconnaître autant dans la population en général que chez l'ensemble des personnes concernées de plus près par la problématique (collègues, formateurs, employeurs, etc.).

Les filles en métier non-traditionnel, elles sont toutes seules au monde. Les gars, leurs professeurs, les orienteurs et leurs mères leur ont tout le temps dit : «Je te l'avais dit, ça fait partie de la "job" cette violence-là.»

Les collègues ne comprennent pas et ne veulent pas se mêler à ça. Il n'y a personne dans l'entreprise qui connaît ça (le harcèlement). Il faut tout de suite passer la porte pour chercher de l'aide ou de l'information. Il y a beaucoup d'éducation à faire au niveau des employeurs.

Je suis allée faire des présentations dans des écoles où l'on forme des personnes qui vont travailler en ressources humaines. C'est une autre planète. Il y a du chemin à faire. Dans leur formation, ils ont une pensée déjà très anti-syndicale, anti-droit du travail. Si tu leur parle de harcèlement, ils te disent : «Non, mais ça va pas?»

Il y a aurait aussi un travail de sensibilisation à faire dans les services publics. Comme en témoignent les propos qui suivent, plusieurs intervenantes ont l'impression que des préjugés persistent et qu'on ne prend pas toujours la peine de bien examiner une situation avant de considérer qu'il n'y a rien à faire.

La CDP est là pour aider à formuler des plaintes. Mais, les victimes doivent quelquefois insister pour que leur plainte soit admise. Dans un cas, il a fallu que la personne rappelle en disant que tel organisme communautaire l'appuie dans ses démarches pour que le processus s'enclenche.

Je pense qu'il y a des fonctionnaires qui ont besoin de formation pour savoir comment intervenir en première ligne avec des individus qui sont dans le besoin. Il faut prendre le temps. Souvent, on reçoit quelqu'un qui appelle à la Commission des normes. Il dit : «Je viens d'être congédié.» L'agent, plutôt que de demander ce qui s'est passé, demandera : «Ça fait combien de temps que tu travailles là?» Ça sera sa première question. Si le travailleur répond «Ça fait un an et demi», il se fera répondre «Ah, tu n'as pas trois ans d'accumulé. Tant pis. Désolé, il n'y a rien à faire dans ta situation». Bien là, c'est réglé vite : Il n'y a rien à faire. Let's go ! Les fonctionnaires ne sont pas tous des gens qui prennent le temps d'aller au fond des choses.

Nous avons l'impression que certains intervenants gouvernementaux qui ont à traiter ces problèmes ne sont pas au fait de la situation et qu'ils ont peut-être même un préjugé défavorable face aux victimes de cette violence. Particulièrement en matière d'assurance-emploi, il n'est pas rare de constater que, dès qu'un prestataire prétend avoir été victime de harcèlement psychologique, les agents responsables du dossier vont lui imposer le lourd fardeau de prouver ses dires. Or, il est clair que ce genre de preuve est très difficile à faire.

La CSST, toutes les grandes instances, le patronat, et puis tout ça sont d'accord pour dire que ce sont des choses personnelles ou une faiblesse psychologique de la personne qui font qu'elle est rendue dans cette situation-là et que, non, ça n'a rien à voir avec le milieu du travail. Méchante côte à remonter.

L'exercice de recours

Les organismes consultés oeuvrant tous sur le plan de la défense des droits, l'aide accordée par ceux-ci prendra souvent la forme d'accompagnement de la personne lorsque celle-ci exerce un recours auprès d'autres instances. Cependant, et c'est là un des principaux problèmes relevés, il n'existe pas souvent de recours direct et accessible pour les personnes qui vivent du harcèlement psychologique en milieu de travail. Cette situation provoque un sentiment pénible d'impuissance chez les intervenantes. Elle est frustrante et incompréhensible pour les personnes qui les consultent.

Quand on me dit : «Je vis du harcèlement psychologique», le point d'interrogation s'allume. Je me dis : «Qu'est-ce que je vais pouvoir faire? Est-ce sexiste? Est-ce qu'on peut mettre ça dans la discrimination?» Quand on a regardé tout ça, on se dit : «Mon Dieu ! Elle ne rentre nulle part. Qu'est ce qu'on peut faire?» Ça, c'est difficile pour les victimes parce qu'elles disent : «Pourquoi? Si j'étais victime de harcèlement sexuel, je serais protégée?»

Rappelons brièvement que, dans une situation de violence au travail, on peut actuellement se référer :

- au Code civil du Québec qui impose aux employeurs l'obligation de prendre les mesures nécessaires pour protéger non seulement la santé et la sécurité des personnes à leur emploi, mais aussi leur dignité (article 2087);
- à la Charte des droits et libertés de la personne du Québec qui affirme le droit fondamental de chaque personne à la sauvegarde de sa dignité, de son honneur et de sa réputation (article 4) et qui condamne le harcèlement fondé sur un des motifs de discrimination reconnus (couleur, sexe, orientation sexuelle, religion, etc.) (article 10);
- à la Loi des normes du travail, qui condamne les pratiques interdites (article 122) et le congédiement sans cause juste et suffisante (article 124).

Après avoir laissé la personne exposer sa situation, on tentera, lorsque cela est possible, de considérer quel serait le meilleur recours pouvant être exercé dans les circonstances. On essaiera de voir si la situation rapportée peut être liée à l'un des onze motifs de discrimination de la Charte des droits et libertés de la personne. Dans un tel cas, il devient alors possible de porter plainte auprès de la CDPDJ. De la même façon, si on peut découvrir un élément qui porte à croire que les normes du travail ne sont pas respectées, la personne pourra déposer une plainte à la CNT. Enfin, dans l'éventualité où aucun de ces recours ne fonctionne, on envisagera la possibilité d'intenter une poursuite en vertu du Code civil. Dans plusieurs cas, on constatera que les possibilités réalistes d'intenter une poursuite sont quasi inexistantes compte tenu des lois actuelles, des délais à respecter, des preuves à établir et de l'investissement personnel que cela exige en temps, en argent et en énergie physique et mentale.

À côté des recours qui supposent une accusation, un travailleur ayant subi de la violence au travail peut aussi tenter de se prévaloir de mesures d'indemnisation en demandant à toucher des prestations de l'assurance-emploi, de la CSST ou, le cas échéant, de son assurance salaire collective. Lorsqu'un travailleur décide de réclamer des prestations, la stratégie à adopter est d'obtenir une évaluation médicale ou psychologique qui lui confirme ce droit. Dans une démarche face à la CSST, un organisme comme le CATTAM, qui représente les travailleurs accidentés, pourra aider ceux-ci à

faire une réclamation et les accompagner, s'il y a contestation, devant la Commission des lésions professionnelles. Concrètement, le travailleur doit d'abord apporter une description précise des événements, de manière à démontrer hors de tout doute que c'est bien son milieu de travail qui l'a rendu malade et non quelque autre événement difficile de sa vie personnelle. Cette déclaration est annexée à sa réclamation et l'employeur y a accès. Dans l'éventualité où la demande d'indemnisation du travailleur est contestée par l'employeur ou rejetée par la CSST, une révision administrative pourra être demandée par le travailleur ou par son employeur. Si les résultats de la révision ne répondent pas davantage aux attentes de la personne, ou si l'employeur les conteste de nouveau, une requête pourra alors être adressée à la Commission des lésions professionnelles où chaque partie sera invitée à défendre sa version des faits.

Quand la personne choisit de démissionner pour mettre fin à la situation de harcèlement, un organisme de défense des droits des chômeurs, par exemple le MASSE ou le MAC Outaouais, pourra l'accompagner dans ses démarches auprès de l'assurance-emploi afin de l'aider à ne pas perdre les prestations auxquelles elle a droit. Puisque le départ volontaire entraîne une pénalité, l'enjeu est de montrer que le départ était indirectement forcé ou, en d'autres mots, de prouver que la présence de violence au travail était une cause justifiée de départ. Le congédiement pour inconduite peut aussi priver le travailleur de prestations d'assurance-emploi. Ce qui apparaît particulièrement cynique dans ce cas, c'est que ce type de congédiement peut être utilisé comme moyen de harcèlement envers un travailleur qui devient dès lors doublement pénalisé en se voyant privé à la fois de son emploi et de prestations d'assurance-emploi.

Comme on l'a déjà mentionné, un facteur essentiel à considérer par les intervenantes lorsque l'on envisage d'exercer un recours, c'est la capacité physique, psychologique et financière (ceci particulièrement dans un recours au civil) de la personne à entreprendre et à soutenir une telle démarche. Les témoignages entendus démontrent à quel point l'exercice d'un recours en cas de harcèlement psychologique nécessite une patience, une ténacité et un moral à toute épreuve. De nombreux obstacles sont susceptibles de rendre ces démarches longues, compliquées et, malheureusement, bien souvent vaines. Par ailleurs, plusieurs écueils sont rencontrés par les intervenantes dans ce travail d'accompagnement des personnes qui envisagent de faire une demande d'indemnisation ou d'intenter une poursuite. Parmi ces écueils, on évoque, entre autres, les procédures d'appel qui n'en finissent plus.

Dans le cas de réclamations à la CSST et à l'assurance-emploi on déplore, en effet, le recours presque systématique aux procédures d'appel de la part des employeurs et des organismes publics. Par exemple, on rapporte que lorsqu'une personne, défendant son droit d'obtenir des prestations d'assurance-emploi, gagne sa cause en première instance, le ministère des Ressources humaines du Canada va fréquemment interjeter appel. Quand ce n'est pas le Ministère même, ce sont les employeurs qui vont se prémunir de ce droit, occasionnant ainsi des délais énormes dans la conclusion de l'affaire.

On va au tribunal pour essayer de faire reconnaître qu'au niveau psychologique, une personne est rendue dans une situation d'incapacité de travail causée par le milieu et c'est refusé dans la plupart des cas en première instance par la Commission. En révision administrative, c'est pareil. Et là, au tribunal, un an, un an et demi plus tard

des fois, on va avoir le forum pour aller tenter de démontrer que le milieu de travail a rendu la personne en incapacité. C'est déphasé. Entre temps, la personne a souvent repris son travail ou bien elle l'a perdu.

On s'aperçoit que les employeurs portent appel sur la décision de la Commission de l'assurance-emploi, si la décision est favorable au prestataire. Ils veulent aller en appel, ils en ont le droit.

Lorsque qu'il s'agit d'une demande d'indemnisation à la CSST, on souligne qu'un diagnostic du médecin traitant peut être remis en cause plusieurs fois par des médecins désignés par l'employeur ou par la CSST. En cas de litige, le bureau d'évaluation médicale, dont les membres sont nommés par la ministre du Travail, tranche la question. L'expérience des intervenantes, en ce domaine, les pousse à remettre en question un système qui semble inciter les médecins à faire des diagnostics contradictoires et qui varient selon l'employeur qui les engage. À leurs yeux, certains médecins semblent se conduire comme s'ils étaient de véritables avocats de la Couronne.

Si on a une loi qui institutionnalise la confrontation médicale, il y a un problème. Le système est bâti de façon à ce que celui qui te soigne se fasse contredire de façon systématique par le médecin de la CSST, par le médecin de l'employeur, par les médecins du bureau d'évaluation médicale. Dans le cas où le médecin est d'accord parce que, à l'évidence, il y a eu un événement, ce médecin sera remplacé. L'employeur le fera voir par un autre et un autre et un autre. L'employeur dira : «Ah, j'ai mon opinion contradictoire. Je m'en vais au bureau d'évaluation médicale.»

La même situation se produit lors de réclamations d'assurance salaire en vertu de contrats d'assurance collective. Devant la montée des coûts des assurances qui couvrent les lésions psychologiques, il arrive de plus en plus fréquemment que les médecins de l'assureur contestent non seulement le diagnostic du médecin traitant de la personne, mais aussi celui de l'employeur.

La plupart du temps, les travailleurs «ont de la marde» à l'assurance salaire qui ne veut pas payer. Ils contestent, c'est devenu un problème presque systématique.

Les intervenantes consultées remettent aussi en question le combat inégal que semblent souvent livrer les travailleurs face à des employeurs et face au système qui disposent des services d'avocat expérimentés et aguerris. Même l'appui d'un organisme de défense des droits ne peut faire contrepoids, notamment parce que dernier n'a pas les ressources et l'expertise juridique requise pour se lancer, à armes égales, dans des batailles devant les tribunaux.

Par exemple, on fait remarquer qu'au sein du Conseil arbitral de l'assurance-emploi, où la force des témoignages apparaît prendre une place centrale, les employeurs ont souvent une longueur d'avance par rapport aux travailleurs, «parce qu'ils sont bien préparés, qu'ils paraissent bien ou qu'ils amènent leurs "chums" et leurs avocats». Le fait que certaines entreprises n'hésitent pas à se payer les services de grands bureaux d'avocats ou, dans certains cas, à acheter le silence des plaignants pour quelques milliers de dollars entraîne un nombre anormalement élevé de désistements en cour. Cela contribue sans aucun doute à retarder la reconnaissance de la problématique du harcèlement psychologique en milieu de travail.

Les grandes entreprises achètent le silence des gens, ils achètent la plainte. Celles qui portent plainte ne peuvent pas se battre contre eux. J'ai reçu une lettre de quatre firmes de gros avocats à Montréal... La personne concernée était complètement paniquée. Comment tu veux te battre? Les conséquences ne sont pas les mêmes en cas d'échec. Les conséquences pour l'employé sont énormes. Quand on prend les grosses entreprises, ils ont un avocat à l'interne qui est payé de toute façon.

Certaines procédures administratives vont aussi défavoriser le travailleur. Par exemple, lorsqu'il fait un recours auprès de la CSST, la remise d'une copie de sa réclamation à son employeur ne facilite pas la défense de sa cause.

On remet dans les mains de celui qui a causé le préjudice la déclaration intégrale que l'on fait. Le patron a accès au dossier pour la révision alors là, évidemment, on lui remet en détail le plaidoyer.

Enfin, on a souligné l'impact négatif très important qu'a créé la nouvelle loi de l'assurance-emploi en pénalisant les personnes qui quittaient leur emploi volontairement, même dans le but d'échapper à une situation de harcèlement. Les travailleurs qui sont congédiés, même si ce congédiement représente lui-même une forme de harcèlement de l'employeur, sont aussi pénalisés. Ces dispositions de la loi font en sorte de «ligoter» les travailleurs harcelés en les incitant à tolérer indéfiniment une situation de travail inacceptable sous peine de se retrouver sans aucun revenu ou prestataire de la sécurité du revenu.

Il est sûr que la loi de l'assurance-emploi a nui énormément. Les employeurs se servent de ça pour faire de l'intimidation constamment. Tant et aussi longtemps qu'on aura des lois pénalisantes comme ça, les gens vont se sentir comme dans une espèce de ghetto.

Entreprendre une poursuite ou une demande d'indemnisation est un processus de longue haleine. On a rapporté que le dossier d'un travailleur accidenté pouvait prendre plusieurs années avant de se régler. On a aussi mentionné la lenteur du processus d'enquête à la CDPDJ.

Il ne faut pas que les recours deviennent plus pénibles que les effets (du harcèlement). On s'est battu à la Commission des droits de la personne en disant que cinq ans pour des recours, ça n'a pas de bon sens. Les personnes s'épuisent, tu recherches les témoins, ils sont rendus à Tombouctou et il y en a trois qui sont morts, ça fait qu'on ne peut pas les trouver. Les enquêtrices changeaient et regardaient le dossier et disaient : «Mon Dieu, je suis toute perdue !»

Par ailleurs, on a rappelé que peu de travailleuses et de travailleurs ont les ressources financières suffisantes pour supporter les frais d'une poursuite juridique en vertu du Code civil du Québec. Dans le cas de recours civils, on se retrouve face à un système lent, cher et si compliqué que les parties perdent le contrôle de leur cause. Le pouvoir de l'individu y apparaît restreint.

Il y a des situations où on a gagné mais la démarche est tellement difficile. Des fois, les personnes rencontraient l'employeur qui leur lançait : «On va aller en appel; on a des preuves.» Cette démarche est très dure. Il faut que la personne ait une force

psychologique. Tu vois beaucoup de gens qui n'en peuvent plus, qui ne vont pas jusqu'au bout, qui sont écœurés, qui décident de ne pas aller en appel.

Lorsque les recours légaux sont si peu accessibles, il ne reste souvent plus, pour les travailleurs, qu'à déclarer forfait. Même s'ils obtiennent le soutien d'un organisme de défense et même si leur cause peut tout à fait se défendre, la lourdeur et la complexité des démarches à entreprendre pour tenter de faire valoir leurs droits apparaissent particulièrement démobilisantes. Souvent, les personnes vont préférer baisser les bras plutôt que de s'épuiser davantage pour un résultat plus qu'incertain. Il y a un ensemble de facteurs combinés qui contribuent à amener les personnes à se décourager et à abandonner la lutte avant même sa conclusion : les frais que cela nécessite quand on n'a pas accès à l'aide juridique; les délais excessivement longs; le courage énorme qu'il faut pour revivre une situation pénible; le goût d'en finir au plus vite et de tourner la page; la peur d'affronter un patron arrogant; l'énergie qu'on doit avoir pour se battre; le manque de familiarité de plusieurs personnes avec les rouages du système; le manque de soutien pour monter un dossier où ce qu'on dit peut-être retenu contre soi, etc.

Au tribunal, la Commission des lésions professionnelles a, en ce moment, plus de 50 % de désistements. Ça c'est le tribunal final : les gens contestent une décision. 50 % de désistements, on n'a jamais vu ça dans aucun tribunal. On ne se désiste pas pour rien. Le retrait des réclamations des travailleurs est acheté. On va donner 5 000 \$, 10 000 \$, ça dépend : tout est négocié à la pièce. Les gens ne veulent pas revivre une expérience de cette nature-là, ils veulent lâcher en cours de route.

J'ai un bon dossier de harcèlement psychologique, mais la travailleuse, elle n'en peut plus et elle veut lâcher en plein milieu. La CSST est prête à lui donner un petit montant d'argent, son employeur devait faire la même chose, mais il ne veut pas. Elle attend juste l'argent que la CSST va lui donner. Elle ne veut pas aller affronter son employeur au tribunal.

Est-ce que la personne est en état de faire face aux procédures, de décrire en détails ce qui s'est passé alors qu'elle n'en peut plus, qu'elle est toute déboussolée et qu'elle a à peine l'énergie de prendre le crayon? Là, ce sont des pages et des pages qu'il faut écrire.

Si les relations ne semblent pas toujours faciles entre les représentants d'organismes de défense des droits et les fonctionnaires qui sont tenus de faire appliquer des règlements, il est à noter qu'un des organismes consultés, le Mouvement Action-chômage Outaouais, s'applique depuis un certain temps à développer une approche plus conciliante que confrontante face aux agents de l'assurance-emploi auprès de qui elle intervient. Cette stratégie amène les intervenants communautaires à accompagner le travailleur auprès de son agent et à faire un travail de médiation. En informant l'agent du contexte de travail de la personne et des incidences de celui-ci sur sa santé, il arrive que cela assure davantage de crédibilité au témoignage du travailleur. Plusieurs demandes de prestation ainsi traitées ont pu se régler à l'amiable.

Les représentants des organismes publics ne réagissent malheureusement pas toujours aussi favorablement. Comme nous l'avons signalé précédemment, un problème fréquemment rencontré

réside précisément dans le manque de sensibilisation, sinon d'ouverture, de plusieurs fonctionnaires face à la problématique de la violence au travail.

2.3 Les voies de solution

Les parties précédentes ont permis de mettre au jour plusieurs écueils rencontrés par les intervenantes travaillant auprès des victimes de violence psychologique au travail. En écho à ces témoignages, des voies de solution ont été proposées pour prévenir le harcèlement et résoudre le plus équitablement possible les problèmes. On verra, dans les pages qui suivent, que les mesures souhaitées se rapportent prioritairement à la mise en place de recours légaux accessibles, au travail de prévention et d'information à faire dans les entreprises, à la formation des différents intervenants à leur responsabilités et à la sensibilisation du grand public. On souligne aussi la réflexion à faire sur les nouvelles tendances du marché du travail et sur les limites du rôle des organismes communautaires.

Des recours légaux

Sur le plan des recours légaux, l'ensemble des intervenantes considère que les lois qui touchent directement ou indirectement les relations de travail devraient être amendées de manière à condamner explicitement le harcèlement psychologique au travail. On réclame qu'un message clair soit transmis à la population en général, aux employeurs et aux harceleurs à l'effet que le harcèlement psychologique est inadmissible et passible de sanctions.

Évidemment, les recours légaux sont la première solution. Il faut absolument qu'il y ait quelque chose à ce niveau-là. Il faut qu'il y ait des mécanismes et que l'État prenne ses responsabilités en partant du fait que le harcèlement existe et qu'il faut agir là-dessus parce que cela a des impacts.

Dans le cas du harcèlement sexuel, on sait que la loi ne règle pas tout mais je reste convaincue qu'on aime mieux avoir un recours, même si on ne l'utilise pas, que de ne pas en avoir. Dans le cas du harcèlement psychologique, les travailleurs ne peuvent même pas essayer de porter plainte, il n'y en a même pas de recours. Ce qui est certain, c'est que si une loi l'interdit, c'est un message social qu'on envoie, on dit que ces comportements-là ne sont pas acceptables. Il faut qu'on le dise un jour. Quand ça s'inscrit dans une loi, ce n'est plus juste une personne victime de harcèlement qui porte le poids de dire que le harcèlement n'est plus acceptable, mais la société qui n'en veut pas. Et quand tu sais que tu peux porter plainte avant que le harcèlement n'aille trop loin et que ta situation se soit dégradée, tu as plus de chances de revenir à une situation saine.

Comme cela a été compris par la CDPDJ en matière de harcèlement sexuel, quelques participantes précisent la pertinence de baser la définition juridique du harcèlement psychologique sur ses conséquences et non pas sur les intentions des présumés harceleurs. Le risque de baser une définition sur des intentions quasi impossibles à prouver en justice se comprend bien quand on imagine la facilité avec laquelle n'importe quel harceleur peut justifier les pires conduites en plaidant qu'il n'avait pas de mauvaises intentions.

En lien avec les nombreuses observations faites précédemment à propos de l'inégalité flagrante des forces en présence dans la lutte que doivent mener les travailleurs pour se défendre contre le harcèlement, on a aussi fait ressortir toute la nécessité d'offrir des recours et des services juridiques accessibles. Cela devrait se traduire par des structures moins lourdes où les victimes pourraient se faire entendre sans devoir porter tout le fardeau de la preuve, par des délais plus courts avant d'obtenir un règlement, par des mesures qui permettraient à chaque personne d'être défendue, quelles que soient ses ressources financières. Cela supposerait aussi que les personnes fragilisées par une situation, ou moins habilitées à manœuvrer à travers les diverses instances de l'État et de la justice, soient protégées au même titre que les personnes plus combatives, plus informées ou plus instruites.

Si les changements demandés à la législation visent à protéger l'ensemble des travailleurs, les intervenantes soulignent que leur nécessité est d'autant plus grande pour les personnes qui ne peuvent compter sur d'autres possibilités de recours dans les milieux où elles travaillent. On pense ici aux milieux non syndiqués et à ces entreprises où aucune politique ni aucun mécanisme n'est prévu pour accueillir et traiter les plaintes.

Je ne dis pas que ce n'est pas bon qu'il y ait des lieux de médiation, qu'il y ait des politiques contre le harcèlement dans les milieux de travail, des comités, mais ce n'est pas applicable dans les milieux non syndiqués. C'est 60 % de la main-d'œuvre et ils sont encore plus victimes. Il faut y aller au niveau du recours légal. Je ne vois pas comment on peut s'en sortir. Ce n'est pas vrai que les milieux syndiqués sont à l'abri de ça, mais ils sont, en général, un peu mieux équipés pour y faire face. Il faudra vraiment avoir des solutions applicables dans les milieux non syndiqués. Le défi c'est aussi de trouver une solution pour les petits milieux de travail où tu as deux, trois, quatre ou cinq personnes dans la boîte. Il faut être capables de trouver des solutions pour ces milieux-là aussi.

Il faut préciser ici que l'importance élevée accordée par l'ensemble des intervenantes à l'existence de recours légaux ne doit pas être interprétée comme une préférence du milieu communautaire pour les méthodes coercitives. En revendiquant des changements dans les lois, les intervenantes ne visent pas uniquement à punir la violence psychologique ou à permettre aux victimes d'obtenir une réparation des torts qui leur auraient été causés. Parce qu'ils permettraient d'informer les employeurs de leurs responsabilités et de donner un avertissement sans équivoque aux harceleurs, les changements législatifs réclamés visent autant, sinon davantage, à prévenir le harcèlement qu'à le punir.

Si les employeurs étaient tenus juridiquement responsables, il y aurait peut-être une «pogne». Si ça leur coûtait de l'argent, ils interviendraient un peu plus vite. Il y aurait peut-être des politiques anti-harcèlement qui seraient mises en place et des mécanismes de médiation. Les milieux de travail deviendraient peut-être plus créatifs par rapport au problème.

De l'avis des personnes consultées, tant que la politique de la tolérance zéro ne sera pas appliquée à tous les niveaux de la société, on encouragera le laisser-faire et les harceleurs pourront continuer de

sévir en toute impunité. En ce sens, ce qu'on dit surtout, c'est que les lois doivent être cohérentes avec les pratiques et les règles sociales de respect et de justice qu'on voudrait promouvoir.

L'engagement des entreprises

Parmi les autres voies de solution à privilégier, une insistance nette est mise sur le travail d'information, d'intervention, de formation qui doit se faire en milieu de travail. Au départ, on souhaite que les travailleurs soient mieux informés des manifestations et des effets du harcèlement psychologique ainsi que des recours dont ils peuvent disposer s'ils croient être victimes ou témoins de cette forme particulière de violence. On accorde ainsi une place de choix à la prévention, parce qu'on sait que les sources de violence individuelle ou organisée ainsi que les conduites abusives ne disparaîtront pas du jour au lendemain.

Ce qui est possible, c'est de mettre en place des façons de faire qui vont prévenir, qui vont faire qu'il va y avoir moins de cas, que les cas seront moins graves, que les gens ne vont plus sortir de leur «job». Il y aura moins de suicides liés à des cas de harcèlement parce que les gens, et surtout les victimes, vont réagir avant qu'il soit trop tard. Il faut aller au niveau de la prévention et de l'éducation plutôt que d'essayer une recette miracle...

Les intervenantes sont aussi unanimes pour encourager toutes les mesures mises de l'avant par les entreprises et par les syndicats afin d'enrayer le harcèlement à l'interne. Elles recommandent l'implantation de programmes qui prévoient le recours à des instances de médiation et à des comités désignés pour recevoir les plaintes, faire des enquêtes et proposer des solutions. Elles appuient l'énonciation de politiques qui interpellent directement les gestionnaires afin qu'ils prennent les mesures nécessaires pour faire cesser les conduites jugées harcelantes et cela, dès qu'un problème commence à se manifester. En plus de se fonder sur un travail de partenariat entre la direction et le syndicat, ces mesures devraient inciter clairement les témoins à dénoncer la violence et offrir aux gestionnaires le soutien de personnes-ressources ou de comités spécialement désignés pour assurer le traitement de plaintes.

Le gros problème que je vois, c'est que même avec la bonne volonté des employeurs, il n'y a pas de marche à suivre; il n'y a rien qui les soutient les gestionnaires lorsqu'ils veulent faire quelque chose. Et ils se disent : «Qu'est-ce que je fais avec ça?» Si on avait des balises bien claires, on pourrait les faire appliquer.

En ce sens, on souhaite que l'intervention auprès des harceleurs soit ajustée et calibrée selon l'état du conflit, la gravité des conduites désapprouvées, le degré d'ouverture de la partie mise en cause à reconnaître ses torts, etc. Cela suppose donc des interventions qui prennent d'abord la forme d'avertissements informels, d'appels au dialogue et à la médiation, puis qui passent par des notes au dossier avant de se traduire par des sanctions ou des mesures de réprimande lorsque cela devient nécessaire. De cette manière, l'entreprise peut en venir à suspendre un membre du personnel, à le réaffecter à d'autres fonctions voire à le congédier si cela s'avère la seule solution.

Syndicalement, on ne peut pas dire à un membre qui harcèle: «Tu t'en vas chez vous. Tu es malade.» On ne peut pas. On l'informe de la situation. Juste d'informer le harceleur qui est dans la cible : «Tu continues d'agir comme ça et c'est ça, ça et ça,

qui s'en vient.» Les employés savent quand une politique va être employée, il va y avoir telle conséquence et la journée où la suspension arrive, on comprend.

Dans la même perspective de recherche active de solutions par le milieu de travail, on propose de greffer les mesures contre le harcèlement dans ce qui existe déjà dans les structures ou dans ce qui est en voie d'être implanté. On pourrait, par exemple, s'inspirer ou se servir de certaines dimensions des programmes d'accès à l'égalité ou encore de nouveaux modèles de management centrés sur la qualité totale, la consolidation d'équipe ou la mobilisations des ressources humaines. Dans ce dernier cas, l'objectif serait de réduire l'écart entre les pratiques souvent débonnaires des entreprises face au climat de travail et les nouveaux discours qui prétendent miser sur le développement des ressources humaines.

La mise en place d'un comité contre le harcèlement, il faudrait que les entreprises soient soumises à cette obligation. Puis des mesures contre le harcèlement devraient être incluses dans un programme d'accès à l'égalité. Après tout, si tous les employeurs du Québec étaient soumis à un programme d'accès à l'égalité, ce serait une façon de prévenir et d'avoir des mécanismes à l'intérieur des entreprises.

Tu sais l'espèce de menterie des ISO 9002, c'est une menterie à laquelle les employeurs adhèrent. Il y a pourtant des affaires qui pourraient faire rêver dans cela, si on prenait cela au pied de la lettre : Est-ce qu'on pourrait faire en sorte que la mise en place d'une politique contre le harcèlement soit une des conditions *sine qua non* de l'obtention de la certification ISO. On pourrait penser à quelque chose qui ressemble à ça.

À côté de ces mesures et de ces politiques formelles, les intervenantes croient fermement à l'importance d'une formation plus avancée de certains acteurs-clé appelés à jouer un rôle actif dans la prévention et dans le traitement des problèmes de harcèlement. Dans les entreprises, grandes ou petites, on suggère que des ateliers de formation soient offerts et modulés selon les rôles et responsabilités de ces acteurs. À ce chapitre, une attention particulière devrait être accordée aux employeurs, aux cadres et aux superviseurs afin que ceux-ci réalisent l'intérêt qu'ils ont à s'engager dans la lutte contre le harcèlement au sein de l'entreprise ou de leur unité de travail.

Il faut arriver à convaincre les employeurs que c'est profitable pour eux de faire de la prévention et de réagir contre le harcèlement. Tu sais que tu vas aller les chercher d'abord en disant que ça coûte cher d'avoir quelqu'un qui vit du harcèlement psychologique. Il y a aussi des effets négatifs sur l'atmosphère de travail et puis cela a nécessairement un impact sur la productivité.

Les gestionnaires doivent aussi être habiletés : à intervenir de manière continue pour maintenir un climat et des relations de travail saines; à accueillir et écouter les personnes engagées dans une situation de harcèlement; à s'engager dans la résolution de conflits entre les personnes; à chercher, avec les parties en présence, les solutions les plus appropriées; à prendre et faire accepter des décisions.

Par ailleurs, les professionnels des ressources humaines, les gens des syndicats et aussi ceux qui travaillent pour les programmes d'aide aux employés devraient aussi être plus sensibilisés à la

problématique du harcèlement parce qu'ils ont un rôle de premier plan à exercer dans le soutien à apporter aux victimes, dans la sensibilisation du milieu et dans le développement de savoir-faire en matière d'enquête, de médiation et d'arbitrage.

Une réflexion à faire dans les services publics et parapublics

Des besoins de formation mais aussi de réflexion sur les manières de dispenser les services se font aussi sentir en dehors de l'entreprise, et plus précisément dans les services publics et chez les praticiens de la santé et des services sociaux.

Dans les services publics des droits de la personne, de la santé et de la sécurité du travail, des normes du travail et de l'assurance-emploi, il y a d'abord tout un travail à faire en matière d'information et de coordination de services de manière à éviter aux victimes d'être inutilement référées d'une instance à une autre. Tout se passe comme si les fonctionnaires de chaque organisme savaient assez bien guider les personnes à travers leur propre organisation mais sans avoir une compréhension globale de l'ensemble des autres recours ou des autres services publics ou parapublics qui pourraient être pertinents pour elles. Par ailleurs, on a aussi signalé que les fonctionnaires auraient besoin de formation pour réfléchir sur leur propres attitudes et préjugés, pour savoir comment intervenir auprès de personnes en détresse, pour faire les bonnes références et pour éviter de conclure trop rapidement que leur organisme ne peut rien faire.

Les intervenantes communautaires seraient aussi plus rassurées si elles savaient que les médecins et spécialistes de la relation d'aide appelés à fournir des services aux victimes de harcèlement psychologique sont habiletés à comprendre cette problématique spécifique et capables de déceler les liens essentiels à établir entre santé et situation de travail. Il serait aussi particulièrement important que la suspicion observée chez plusieurs d'entre eux fasse place à une attitude ouverte. Afin de favoriser un travail concerté en ce domaine, on suggère le rétablissement, en CLSC, de comités de travailleurs communautaires dont la tâche serait plus centrée sur les problématiques liées au travail.

Ça s'est fait dans les années 80. Cela serait une bonne façon de développer une expertise, de permettre aux organismes communautaires d'assurer un bon suivi et d'accumuler de la documentation.

Par ailleurs, compte tenu des conséquences énormes des diagnostics posés par les médecins sur le résultat des recours exercés par les victimes et donc sur les conditions concrètes d'existence de ces dernières, il faudrait que des balises plus claires soient posées afin d'éviter les suites sans fin d'expertises et de contre-expertises dont l'impartialité est parfois mise en doute. Il s'agit ici d'une question de conscience et d'éthique professionnelles.

Sensibilisation du grand public

À propos de la formation, on signale qu'il y a encore peu de spécialistes ou de personnes ressources suffisamment documentées et expérimentées pour former des multiplicateurs capables de s'engager dans la sensibilisation du plus grand nombre de personnes. Il y a là tout un travail de recherche et de développement à faire pour combler les lacunes actuelles de la formation tant initiale que continue, tant dans les entreprises que dans les milieux de services aux victimes.

Allez voir au niveau de la formation des gestionnaires, de la formation en entreprise, de la formation dans les universités, où on prépare les professionnels qui vont travailler dans le domaine des ressources humaines... Moi je suis allée faire des présentations et j'ai été déçue, pas par tout le monde, mais par des étudiants absolument pas sensibilisés à ça et pas du tout ouverts.

En même temps que l'expertise en matière de harcèlement psychologique doit se développer et que la réflexion doit s'approfondir et se nuancer, les intervenantes rencontrées sont unanimes à demander la mise sur pied d'une campagne publique de sensibilisation. On est conscient que la lutte contre le harcèlement psychologique en milieu de travail ne prendra son véritable essor que lorsqu'un changement de mentalité sera fait au sein de la population.

Il faut en arriver à reconnaître socialement les maux psychologiques reliés au travail, pas juste les maux physiques. On a déjà des problèmes avec les maux physiques, on le sait. Tu as une blessure physique au travail et tu as de la difficulté à la faire reconnaître. On part de loin quand on veut faire reconnaître les traumatismes psychologiques. Quand ce n'est pas physique, ça ne veut pas dire que ça n'existe pas, ça ne veut pas dire que tu es folle, ça ne veut pas dire que toi, individuellement, tu as un problème. Ça veut dire que le milieu de travail peut avoir des impacts sur toi. Ça ne repose pas sur la responsabilité de l'individu qui a des problèmes parce qu'il est instable ou vulnérable. Il y a un gros travail à faire de sensibilisation sur l'impact des milieux de travail sur la santé mentale.

Une campagne d'information massive, on arrive tous à ça. Il faut que ce soit connu, ce que c'est, comment le reconnaître, puis les contextes. On peut avoir une campagne publique qui ressemblerait à celle qu'on a eue sur les normes, l'année passée ou il y a deux ans. Une campagne qui a quand même été intéressante, avec des messages qu'à peu près tout le monde a vus. C'était des images «punchées». S'il y avait une espèce de campagne publique par rapport au harcèlement disant que ça ne fait pas partie de la «job» se faire humilier, ça serait déjà une prise de position.

On propose aussi de varier les moyens d'information et de sensibilisation de manière à cibler toutes les catégories de travailleurs, notamment les personnes immigrantes qui ne connaissent pas toujours leurs droits, les personnes qui travaillent à la maison, les personnes dont les liens d'emploi avec un employeur sont ténus, etc.

Il faut que les personnes finissent par l'apprendre : «Faites une plainte. Il est interdit de congédier une travailleuse parce qu'elle est enceinte. Il est interdit de faire telle chose.» Il faut qu'on sache ce qui est interdit, que les travailleurs et les travailleuses le sachent. Puis qu'on regarde cela à la télé le soir, entre deux annonces : «Hey, les travailleurs, saviez-vous que...?» Il y a matière à donner un petit peu de confiance aux travailleurs, à se solidariser ensemble pour dire : «Ce n'est pas vrai que le "boss" va faire ça avec nous.»

Une organisation du travail à reconsidérer

L'analyse des témoignages a montré la différence essentielle à faire entre des modes d'organisation du travail propices au harcèlement et le harcèlement proprement dit. Cela étant dit, les intervenantes

ont néanmoins insisté pour montrer que le harcèlement ne se produit pas en vase clos et qu'il faudrait sans doute s'interroger sur certaines tendances actuelles qui marquent profondément les règles du travail en effritant les droits des travailleurs ainsi que leur capacité de se protéger. En ce sens, on a pointé la précarisation croissante du travail et de l'économie qui, tout en rendant les travailleurs davantage à la merci de leurs employeurs, entraîne une dégradation du climat de travail et une fragilisation des liens de solidarité. On a aussi dénoncé toutes les manœuvres des entreprises pour obtenir le meilleur de la main-d'œuvre en inventant, au même moment, des formes de travail qui affaiblissent les liens d'emploi et qui leur permettent de se soustraire de leurs obligations envers le personnel. Sans proposer de voies de solution précises sur ce point, des intervenantes ont rappelé l'importance de se pencher sur la dégradation générale des conditions de travail qui donne aux harceleurs toutes les munitions et les défaites dont ils peuvent avoir besoin pour assujettir les travailleurs.

On dit qu'il y a des facteurs qui sont favorables à l'expression du harcèlement, il faudrait peut-être aussi essayer d'agir sur eux. Dans les facteurs dont on a parlé, il y a entre autres toute la question de la précarisation du travail, les changements organisationnels, toutes les idéologies de gestion, de qualité totale, de «downsizing» des entreprises, faire plus avec moins, toute la densification du travail. Ce n'est pas, en soi, du harcèlement, mais ce sont des conditions propices. Il y a le problème du taux de chômage.

Au niveau de la précarisation, il y a des impacts sur les liens de solidarité entre les équipes. Parce que là il y a différents statuts, il y a des temps plein, des temps partiel, des contractuels; ces gens ne sont pas nécessairement solidaires entre eux.

Le soutien aux organismes communautaires

Sur le plan de l'aide psychologique et juridique, rappelons que les intervenantes rencontrées se sont dites préoccupées par le fait que la hausse des demandes les amène à faire face à leurs propres limites comme intervenantes ainsi qu'aux limites financières et en ressources humaines de leur organisme. Sans vouloir se substituer aux services publics, l'apport de ressources complémentaires dans ces deux domaines d'intervention semble essentiel pour que les organismes puissent poursuivre leur travail d'accompagnement des personnes ainsi que leur travail de défense des droits. La fréquence avec laquelle différents organismes publics et communautaires s'adressent à quelques organismes spécialisés comme Au bas de l'échelle indique aussi qu'on devrait sans doute leur donner les moyens de poursuivre leur travail d'information et de sensibilisation.

Chapitre 3

L'univers des services publics liés aux droits de la personne et aux lois du travail

La consultation planifiée dans l'univers des services publics s'est réalisée auprès de onze intervenantes d'organismes publics qui, au Québec, sont concernés par la défense des droits de la personne et les lois du travail. Le groupe constitué réunissait cinq personnes qui venaient de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ), trois personnes de la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST) et trois personnes de la Commission des normes du travail (CNT)⁴. En rencontrant ces intervenantes de l'État, nous avons pu recueillir ce que leur expérience directe auprès des personnes leur avait appris à propos du processus de harcèlement et de ses manifestations. Nous avons surtout pu connaître les stratégies qu'elles déploient, au quotidien, pour tenter d'aider les personnes qui se présentent à elles ainsi que l'évaluation qu'elles faisaient des services et des recours pouvant actuellement être accessibles aux victimes de harcèlement.

Il importe de rappeler ici que les personnes participantes étaient invitées à s'exprimer en leur nom et que leurs témoignages ne correspondent donc pas nécessairement aux positions officielles de l'organisme auquel elles sont rattachées. Comme nous l'avons mentionné précédemment, la méthodologie retenue visait d'abord l'expression de savoirs parfois inédits ou cachés ainsi que le travail de délibération et d'intersubjectivité. Les réflexions livrées par les sujets dans la dynamique d'un échange ne reflètent donc pas des points de vue arrêtés ou des certitudes. Elles ne visent pas non plus à traduire les points de vue de l'ensemble des intervenantes et intervenants d'un organisme.

Comme le chapitre précédent, le présent chapitre se divise en trois grandes parties. Nous analysons d'abord les témoignages qui décrivent le processus de harcèlement. Nous continuons ensuite par une présentation des expériences des intervenantes concernant le traitement des demandes. Et nous terminons le chapitre en rapportant les voies de solution ayant été suggérées directement ou évoquées indirectement au cours des entretiens.

3.1 Processus de harcèlement

Cette section présente le processus de harcèlement en partant d'abord des personnes qui le vivent, de celles qui le font subir aux autres et des contextes dans lesquels il est plus susceptible de se produire. Un portrait des différentes manifestations du phénomène ainsi que des effets qu'il produit chez la victime et dans son entourage est ensuite présenté. Nous nous attachons finalement à relever différentes stratégies de défense et d'ajustement adoptées par les personnes harcelées ou proposées par les intervenantes rencontrées.

4 Le déséquilibre entre les trois sous-groupes s'explique par le fait que quatre personnes ayant confirmé leur présence n'ont pu se présenter.

Les acteurs et les éléments de contexte

Ainsi que le mentionnait un participant, on ne se prépare pas à vivre du harcèlement comme on peut se préparer à passer un examen. Si une personne s'est interrogée à savoir si les travailleurs harcelés peuvent présenter un profil de victime à la base, toutes les autres répondantes s'accordent pour dire qu'on peut vivre une expérience de harcèlement au travail sans pour autant avoir un tempérament de victime, sans «avoir un V dans le front». Au dire de la majorité, il semble que bien des travailleurs subissant ou ayant subi du harcèlement psychologique au travail peuvent être vulnérables et sans défense, mais qu'ils peuvent tout autant présenter des personnalités fortes, dynamiques et être très engagés dans leur travail.

L'occasion fait le larron : c'est un enchaînement de choses qui crée des contextes et qui, par la suite, crée des victimes. Ces mêmes personnes, autrement, auraient été très capables de se défendre dans d'autres contextes.

Chacun serait donc susceptible de subir du harcèlement psychologique dans son travail, peu importe son âge, son sexe, son statut social ou le type d'emploi qu'il occupe. Cela étant dit, certaines situations typiques de harcèlement sont relatées.

Parmi les personnes possiblement plus exposées à vivre du harcèlement au travail, on a insisté sur la population souvent oubliée des personnes démunies socialement, culturellement et financièrement, qui ne connaissent pas du tout leurs droits. Ces personnes ayant des contraintes sérieuses à l'emploi sont, plus que d'autres, à la merci de leur employeur et captives de leur milieu de travail même si celui-ci leur est hostile. Une intervenante de la CDPDJ relate la situation d'une femme relativement âgée qui a pris quinze ans avant de venir à la Commission pour se plaindre d'une situation pourtant flagrante de harcèlement. Cette dame est venue accompagnée de sa fille et ce n'est que sur l'insistance de cette dernière qu'elle a pu se laisser convaincre. Ces personnes sont peu susceptibles d'utiliser les services de la CDPDJ parce qu'elles ne parviennent pas à mettre de mots sur leur situation et parce que «la marche est trop haute» entre leur monde et celui de telles institutions.

Pour cette femme, de venir même rencontrer quelqu'un et d'en parler, c'était lui demander beaucoup trop. Il me semble qu'il devrait y avoir une mention accordée à cette population plus défavorisée qui n'a pas la possibilité de nous rejoindre parce qu'elle est beaucoup plus démunie. Ce sont des personnes sans mots, des victimes du silence.

Les travailleurs qui se démarquent des autres, notamment les membres des minorités visibles, ceux qui disent ce qu'ils pensent au risque de froisser leurs supérieurs et ceux qui vont entrer plus difficilement «dans le moule» de l'entreprise ont aussi été mentionnés comme étant plus à risque.

La question des caractéristiques des harceleurs a été très peu discutée puisqu'il ressortait que la violence psychologique au travail peut être l'œuvre de tous, peu importe notre sexe ou notre lien professionnel avec la victime. Cela étant admis, les intervenantes ont toutefois spontanément associé harcèlement psychologique et abus de pouvoir. De leur avis, les supérieurs hiérarchiques sont placés en position plus haute que leurs employés pour exercer de la violence.

Il va y avoir du harcèlement même dans les milieux très informés tant que, justement, il n'y aura pas ce rapport de force entre les travailleurs et leurs patrons. Ça dépend vraiment des rapports de pouvoir qui se sont établis avec un patron omnipotent et des employés qui sont là pour gagner leur petite paie. Je pense que c'est probablement cette forme de harcèlement ou de violence psychologique qui est la plus répandue au travail.

À propos du déséquilibre du pouvoir, on a aussi analysé des situations où les possibilités des recours contre un harceleur sont d'autant plus minces que ce dernier est, pour une raison ou une autre, un acteur intouchable et puissant de l'organisme. De telles situations deviennent des prisons et des enfers lorsque les travailleurs savent qu'il est à peu près impossible d'exercer ailleurs un métier auquel ils sont fortement identifiés. On a là les ingrédients d'une situation de violence qui perdure et qui écrase les individus les uns après les autres.

C'est un milieu captif. Les emplois dans ce domaine ne courent pas les rues. Le directeur est omnipotent et ce qui se multiplie dans ce milieu-là, ce sont les «burn-outs» et les dépressions à cause des abus de pouvoir du directeur. Étant celui qui donne l'image de l'organisme sur le plan public, national, international, c'est la personne importante. Même si les employés tombent comme des mouches et même si la situation est connue des membres du conseil d'administration, la question qu'ils me posent, c'est : «Qui est-ce qu'on va sacrifier, cet artisan ou le directeur?»

À côté des situations particulières et exceptionnelles où les caractéristiques des victimes ou des harceleurs en présence peuvent à elles seules expliquer l'émergence ou la persistance d'une dynamique de harcèlement, les intervenantes rencontrées insistent bien davantage pour dire à quel point le contexte actuel du marché du travail constitue un terreau propice à la violence. En exigeant toujours davantage de leur personnel, les entreprises alimentent la vulnérabilité des nouveaux employés insécurisés face à leur capacité de réussir professionnellement et de ceux qui sont disposés à se donner corps et âme à leur emploi. Même les cadres intermédiaires et supérieurs n'échappent pas aux menaces subtiles et aux pressions qui sont faites sur eux pour s'investir toujours davantage dans leur travail. La surcharge devient du harcèlement lorsque le surinvestissement au travail est requis pour conserver ses avantages financiers, pour avoir des possibilités d'avancement et pour continuer de jouir d'une bonne réputation auprès de ses collègues ou de la haute direction. Caractérisées par une idéologie de l'excellence, par le culte de la performance ainsi que par des pratiques de sélection et de restructuration qui favorisent l'individualisme et la compétition, les nouvelles tendances du marché du travail favorisent la production et le profit au détriment de toute autre considération.

On est dans une société où les performances de travail vont faire en sorte que, dans tous les milieux, ce sera ce que les employeurs appellent les plus forts qui vont tenir le coup. Ce ne sont pas nécessairement les gens les plus forts, mais c'est dans la perception des employeurs, et les autres vont être laissés pour compte. On voit très bien la tendance. On sait très bien que le ménage va se faire dans le sens de la productivité, dans le sens d'éliminer tels types de personnel et de favoriser l'arrivée d'autres types.

Dans ce monde-là, il n'y a pas de place pour la maladie comme en témoignent les cas d'accidentés du travail fréquemment sujets au harcèlement de la part de leur employeur, voire de leurs collègues. Si performante qu'elle ait été avant son accident, la personne qui bénéficie de prestations de la CSST risque vite de se voir considérée comme un coût ou un poids par l'entreprise.

Ce qu'on vit lorsqu'il y a un accident de travail, c'est souvent un changement d'attitude : «Ça allait bien avec mon "boss" jusqu'à ce que j'aie l'accident.» Il ne faut jamais oublier que les employeurs sont imputés des accidents. Plus ils sont gros, plus ça leur coûte cher. À partir du moment où il a un accident, quelqu'un devient l'indésirable.

Dans plusieurs milieux, les discours qui prônent les vertus du travail d'équipe et de la coopération entrent en contradiction flagrante avec les pratiques d'évaluation du rendement qui placent les personnes ou les équipes en compétition les unes avec les autres. On assiste aussi à des jeux de coude et de coulisse qui laissent place à l'arbitraire. Pour sauver sa peau ou pour se faire bien voir dans la hiérarchie, on relate des situations de harcèlement qui résultent du fait que des personnes n'hésiteront pas à prendre le crédit du travail de leurs collègues ou de leurs subordonnés.

Lorsque ces climats de travail se combinent à des surcharges de travail, au «downsizing» et à des menaces réelles de perdre son emploi, le stress de plusieurs travailleurs peut atteindre des degrés très élevés et amener des personnes ayant des forces formidables à devenir plus vulnérables et à finir par se sentir harcelées. On entre ici dans la dimension subjective du harcèlement.

On n'est pas dans des systèmes coopératifs malheureusement. Il y a de la compétition. Il y a des situations qui sont ingrates et tellement pénibles et douloureuses, comme des rationalisations. Il y a des exigences qui sont de plus en plus accrues, des tâches qui s'alourdissent avec moins de gens. Il y a des situations objectives, mesurables qui, en soi, peuvent causer des sentiments d'inadéquation chez les personnes et qui les rendent plus vulnérables.

Les emplois précaires et peu qualifiés ainsi que les emplois non syndiqués sont aussi vus comme étant plus favorables au harcèlement psychologique parce que les personnes qui les occupent sont à la merci des employeurs qui peuvent les remercier sans raison du jour au lendemain. À ce propos, quelques milieux de travail possiblement plus à risque ont été mentionnés, notamment certaines petites entreprises privées, en particulier celles nouvellement créées et qui ne possèdent ni syndicats, ni service de développement des ressources humaines.

On entend des histoires d'horreur dans les petits milieux de travail, des petites entreprises qui poussent comme des champignons où les employeurs n'ont aucune conscience sociale, où c'est la performance, et combien ça va rapporter les contrats, et où les employés sont remplacés comme des ordinateurs.

Bref, la précarité, les exigences de flexibilité des entreprises et les modes de gestion que cela justifie trop souvent font que la peur de perdre son emploi prend souvent le dessus sur ce que l'on serait normalement prêt à endurer comme climat et comme conditions de travail. Ainsi que le mentionnait une participante : «Il n'y a pas beaucoup de gens dans notre société qui sont libres, qui peuvent se permettre de jeûner, qui ont assez d'économies de côté pour ne pas travailler.»

Manifestations et effets

Si, comme nous le verrons plus loin, il est difficile pour une enquêtrice des services publics de prouver une situation de violence psychologique, c'est que celle-ci se manifeste la plupart du temps par des gestes et des paroles subtilement violents. De plus, il semble que le harcèlement psychologique se manifeste fréquemment à l'abri de témoins. Au dire de ces intervenantes, le harcèlement est le plus souvent un processus fait de petits gestes apparemment anodins plutôt que de gestes facilement reconnus comme étant graves. Quelquefois, ce caractère insidieux n'est pas sans mystifier la victime elle-même qui ne parvient pas toujours à comprendre sur le coup ce qui lui arrive.

La personne est démunie, elle n'est pas capable d'identifier ce qui se passe. C'est pour ça que la plupart du temps, les gens ne sont pas capables d'identifier avec précision les gestes qui ont été posés. C'est une fois qu'on en est sorti que, finalement, on s'assoit et qu'on pense à ce qui s'est passé, qu'on revit ce qui s'est passé.

Les témoignages permettent de constater que le harcèlement peut s'étendre sur plusieurs années. On a parlé de périodes de cinq, dix, voire quinze ans, avant que la victime ne fasse appel à un organisme public. Pour ajouter à la difficulté de détecter et de prouver la présence du phénomène, les intervenantes constatent que les formes de harcèlement se raffinent au fur et à mesure qu'on en dénonce l'existence. Ainsi, par exemple, certaines grosses entreprises qui peuvent se le permettre vont jusqu'à engager des avocats qui sauront analyser les subtilités de la loi afin de faire ce que bon leur semble sans pour autant risquer une poursuite. Dans un tel contexte, les intervenantes ne sont pas étonnées de voir que des personnes bien informées troquent les formes traditionnellement reconnues de harcèlement par le harcèlement psychologique qui, lui, n'est pas explicitement interdit par la loi.

Il y a des façons rapides de contourner la loi et certaines personnes sans scrupules seront toujours une étape en avance sur nous et vont continuer de l'être. Il y a vingt ans passés, je parlais directement au président de la compagnie pour discuter de son refus d'embaucher une personne. Aujourd'hui, il me passe le directeur du personnel qui a un MBA, qui a lu la Charte des droits et qui, à sa deuxième journée en poste, a engagé un gros bureau d'avocats pour savoir comment on fait pour discriminer sans se faire prendre.

Oui, la discrimination est devenue plus subtile... Le harcèlement psychologique, c'est drôlement plus complexe parce que c'est vraiment plus facile de renvoyer ça à la personne.

Malgré le caractère insidieux de la violence psychologique au travail, les intervenantes rencontrées ont pu en décrire de nombreuses manifestations. Parmi celles-ci se trouvent différentes mesures liées aux conditions de travail telles que des changements fréquents de postes ou d'horaires, une surcharge abusive de travail, une absence de consignes, un contrôle et une surveillance indus, des mandats de travail irréalistes, des demandes insistantes qu'on qualifie de peu importantes par la suite, des blocages injustifiés dans le processus de promotion.

Un des messages que le harceleur lance à la victime, c'est : «Tu ne vauds rien, je peux faire de toi ce que je veux. J'ai toute puissance.»

Ce que j'entends, c'est : «Il ne m'aime pas la face, il veut faire avancer son "chum" à ma place. Donc il s'arrange pour que je quitte.»

On appelle une personne sur la CSST le soir pour lui demander de rentrer le lendemain; on lui fait voir le médecin à toutes les semaines alors qu'on pourrait le faire voir beaucoup moins fréquemment.

Parce que tu as eu un accident de travail, là, tout à coup, il y a toutes sortes de remarques qui laissent sous-entendre que c'est de la fiction, que ce n'est pas vrai. En plus de sa lésion physique, la personne va se retrouver face à des commentaires comme : «T'as des belles vacances... Ah, c'est drôle que tu tombes en accident au mois de juin... Avais-tu préparé tes vacances pour la chasse?»

On distingue aussi différentes conduites invalidantes et méprisantes comme des sourires ou des regards moqueurs, de la froideur, des sous-entendus formulés en public sur la personnalité et sur la vie privée de la personne, une ignorance délibérée de l'autre ou un refus de lui adresser la parole.

On remarque enfin des conduites plus nettement intrusives ou agressives, telles que la manipulation (on se rapproche de la personne pour mieux la rejeter ensuite), le mensonge, des touchers (pas nécessairement sexuels) et des regards insistants, du chantage, de la provocation, de l'intimidation et le fait de diviser les personnes entre elles «pour mieux régner».

La personne dite harceleuse peut avoir de multiples visages. Ça peut être la personne qui va charmer en faisant bien sentir à l'autre: «Tu vas tomber si je ne suis pas là.» Le harceleur est un bon manipulateur. Il va souvent étudier sa victime – ça a l'air énorme mais c'est ça – puis il va attendre le moment où elle est le plus vulnérable.

Les témoignages recueillis confirment les effets dévastateurs du harcèlement sur celui qui le subit. Pour une intervenante, c'est l'image de la chute qui lui apparaît décrire le mieux ce que peut vivre une personne harcelée : «les gens tombent» et leur situation se dégrade de plus en plus. Cette perte de balises, cette déstabilisation, va se vivre non seulement sur le plan professionnel mais aussi, bien souvent, sur les plans personnel, familial, social.

Presque invariablement, la personne ressent et vit beaucoup d'isolement. Cet effet est si manifeste que même lorsque le harcèlement est vécu par plusieurs collègues en même temps, chaque individu se sent et se retrouve le plus souvent seul face à son harceleur et à ce qu'il lui fait subir.

La personne arrive démolie et elle a suffisamment honte par rapport à ses collègues de travail. Je parlais d'esseulement... Elle disait : «Il n'y a plus personne qui va vouloir de moi.»

Même si plusieurs vivent une même situation, la partie n'est pas gagnée d'avance. Parce que c'est dans son intimité que chacun est atteint. On retrouve deux niveaux : l'abus de pouvoir sur l'ensemble et l'abus sur chacun. Ils sont collectivement forts, mais individuellement faibles parce qu'il n'y a pas de recours. Ce qui fait qu'à un

moment donné, ces personnes-là sont un groupe, mais sont aussi toutes seules par rapport à l'autre.

Dans le milieu de travail, il semble que ce soit avant tout la peur, avouée ou non, de devenir victime à leur tour qui amène les gens à ne pas apporter de soutien à leur collègue harcelé. Plus grave encore, on observe que des personnes vont délibérément se ranger derrière le harceleur par crainte d'être identifiées comme étant du «mauvais côté».

Aucune aide de la part des compagnons de travail, on voit ça surtout en milieu non syndiqué, mais aussi en milieu syndiqué.

Dans le cas où la personne parvient à obtenir soutien et écoute de son entourage, professionnel ou autre, il arrive qu'elle finisse par perdre ce réseau de soutien à force de parler constamment de ce qu'elle vit pour tenter de trouver une solution : «Parfois, cela fait des mois qu'ils racontent le même problème autour d'eux et il n'y a plus personne qui veut leur parler.»

Psychologiquement, les victimes peuvent manifester des symptômes dépressifs, une perte de confiance en soi, de la honte, de la peur, de l'anxiété pouvant culminer en des épisodes de panique. Ainsi que le mentionnait une participante : «Du côté de la victime, ce qui transparaît dans son message, c'est : "J'ai peur, j'ai peur de mourir, j'ai peur de perdre ma job." Toutes sortes de peurs.»

Sur le plan relationnel, tant du côté de la famille que de celui des amis et des collègues, les relations tendent fréquemment à se dégrader. Les personnes peuvent devenir beaucoup plus vulnérables face aux irritants quotidiens, elle communiquent plus difficilement avec leurs proches et peuvent devenir agressives : «Et les réactions des gens s'exercent parfois de façon plus violente. On a vu une personne vouloir aller tirer sur ses collègues de travail.»

La santé physique s'en ressent. On note des pertes d'appétit, de sommeil, de la fatigue constante, l'apparition de maladies. Dans le cas de personnes accidentées du travail ou qui ont dû momentanément quitter leur poste pour une question de santé, le rétablissement devient beaucoup plus lent à venir lorsque la personne sent constamment qu'elle doit se défendre.

Les personnes subissent une pression parce qu'elles ont un accident. Je peux vous dire que ça n'aide pas à guérir. Premièrement, ça ne guérit vraiment pas sur le plan physique et, deuxièmement, ça démotive carrément les gens. C'est un facteur de risque important.

Sur le plan professionnel enfin, la personne peut en arriver à ne plus être capable de produire avec autant d'efficacité qu'auparavant. Démotivée, constamment fatiguée, elle perd confiance en ses moyens, elle n'arrive plus à se concentrer, vit de plus en plus d'absentéisme, frôle l'épuisement ou plonge dans la dépression. Bref, tout s'enchaîne et le harceleur a alors beau jeu de voir ses accusations d'incompétence envers la victime se confirmer au fur et à la mesure que celle-ci perd pied face à ses agissements.

Le travailleur commence à être démoli par une situation comme ça. Il devient «insécure» par rapport à son travail, il commence à douter de ses capacités, il va commencer à penser que c'est lui qui a un problème.

Bien souvent, ça fait plusieurs années que c'est installé. De la façon dont elle me raconte ça, son poste commence à être remis en question. Elle a peur de perdre son emploi parce que la situation s'est vraiment dégradée. C'est là que la personne nous appelle. Mais le travail est déjà fait. La personne est déjà devenue très «insécure», fait même parfois beaucoup d'erreurs. Elle commence à avoir un dossier d'employé, des réprimandes, de l'absentéisme.

Stratégies pour faire face à la situation

La pénible situation à laquelle ont à faire face les personnes harcelées va les inciter à déployer différentes stratégies d'ajustement et de défense. Les témoignages recueillis ont permis de saisir certaines de ces stratégies plus ou moins efficaces ou bénéfiques pour la personne.

Une première stratégie est celle de se taire, d'endurer la situation, de laisser au temps la chance de faire son œuvre. S'il s'agit d'une légère difficulté interpersonnelle, cette stratégie pourra très bien faire l'affaire. Pourtant, elle s'avérera contre-productive dans les cas les plus sérieux de harcèlement puisque le ou les harceleurs n'auront aucun signe qui leur indiqueront que leur conduite est déplacée et mal reçue et pourront alors se sentir dans leur bon droit de continuer. Selon les intervenantes, lorsque les personnes décident de parler, il est parfois très tard.

Bien souvent, avant que la personne elle-même prenne véritablement la mesure de ce qui lui arrive, la situation se sera dégradée.

Elles ont enduré l'inacceptable pendant des années au risque de rendre leur santé physique et psychologique davantage précaire. Elles ont laissé une puissante animosité s'installer en rompant toutes les possibilités de communication. En ce sens, l'expérience des intervenantes les amène à privilégier davantage les stratégies par lesquelles les victimes reprennent un certain pouvoir personnel en brisant le silence autour d'une situation qui ne se perpétue souvent que grâce à lui.

Au début, les gens ont parfois tendance à se replier et à ne compter que sur leurs propres ressorts. Ils vont dire : «J'essayais de me mesurer, de me justifier, d'être assez fort pour régler la situation.» En agissant ainsi, ils sous-estiment fréquemment la ténacité de leur harceleur et se privent des appuis dont ils ont pourtant un grand besoin. À l'inverse, en cherchant du soutien auprès de leur entourage, les personnes ont déjà plus de chances de conserver leur confiance en elles. C'est ce soutien des autres, compatissant mais non complaisant, qui leur permettra d'avoir une plus juste perception des faits et peut-être alors de voir plus clair dans ce qui leur arrive. Toutes les intervenantes savent que ce soutien est aussi important que difficile à aller chercher et à obtenir.

La personne qui appelle a honte de parler de son problème. Son premier réflexe c'est souvent de chercher à se documenter pour être sûre que, lorsqu'elle va entreprendre une démarche, elle ne passera pas encore pour une folle. Mon message c'est souvent de lui dire : «Parles-en autour de toi», pour être sûre que les gens autour vont lui dire : «Non, non, ce n'est pas toi qui est malade. Tu as affaire à un fou». À ce moment-là, elles pourront aller voir soit leur patron, soit leur syndicat, ou trouver du support ailleurs dans l'entreprise.

Je leur dis : «Prenez cet article, aller le montrer à votre patron, à vos collègues. Faites quelque chose. Dites qu'il y a quelque chose dans le Code civil qui dit que vous devez être respecté.»

S'il n'est pas toujours facile ou possible de faire face à la personne qui nous harcèle, cette stratégie peut parfois rétablir une communication et permettre de régler un certain nombre de malentendus. Lorsque la situation est plus grave, agir ainsi aura au moins le mérite de lancer un message clair à l'autre et de lui signifier : «C'est assez.» Cette stratégie est naturellement privilégiée par les intervenantes qui n'hésitent pas à suggérer aux personnes qu'elles rencontrent de ne pas se laisser faire et de répliquer dès les premières signes.

Un, tu n'attaques jamais le premier. Deux, si tu es attaqué, il faut que tu répliques tout de suite. Et trois, dès que l'autre reprend sa place, tu reviens immédiatement aux bonnes dispositions. Et c'est tout.

On se doutera que les situations de violence qui aboutissent aux bureaux des intervenantes des services publics ne sont pas de celles qui se règlent facilement et de manière informelle par un simple dialogue. Lorsqu'elles le peuvent, c'est-à-dire lorsque les employés sont syndiqués, lorsque les patrons peuvent écouter ce qu'on leur rapporte ou lorsqu'il y a des mécanismes d'accueil des plaintes en place dans l'entreprise, les personnes tentent souvent de se tourner vers ces structures pour se faire entendre et sortir de l'impasse dans laquelle elles se trouvent. Malheureusement, il arrive souvent que les entreprises et même les syndicats soient eux-mêmes démunis ou indécis face à une intervention en ce domaine. En l'absence de politiques et de procédures claires de traitement des demandes, les résultats des démarches des personnes harcelées restent aléatoires. Avant de déposer une plainte ou un grief, on comprend que les personnes ont besoin de croire qu'elles pourront être entendues et accueillies.

On multiplie les griefs et tout ça ne mène nulle part. Les patrons ont un sérieux problème : personne ne peut intervenir ou presque.

Les réclamations qu'on a eues chez nous, étonnamment, ce n'est pas juste des petites «bineries», ce n'est pas des employeurs qui ont un, deux ou trois employés. Ce sont des grosses boîtes, les gens sont syndiqués. Ils ont des mécanismes, ils ont des syndicats, ils ont des programmes d'aide et ainsi de suite. Si tu as ça comme situation et que ça ne fonctionne pas... C'est quoi mon poids? Qu'est-ce que je peux faire?

Parmi les stratégies plus susceptibles de permettre à la personne de faire face à la situation et de maintenir prioritairement sa santé psychologique, il y a la possibilité de recourir aux services d'un psychothérapeute. On peut apprécier la valeur de cette démarche, tant sur le plan de l'image de soi de la personne que sur celui d'une meilleure reconnaissance publique de la situation, lorsque l'on constate qu'un nombre de plus en plus grand de personnes qui ont fait appel à des services psychothérapeutiques tentent, par la suite, de déposer une plainte auprès des services publics dans le désir premier de voir leur situation reconnue et dénoncée. Mais pour cela, on le sait, il faut déjà presque être sorti de sa détresse.

Dans les références que l'on voit de plus en plus, il y a celles provenant de psychologues, de médecins. Ça a l'air d'être une façon de faire pour les victimes. C'est comme de faire la boucle dans le cheminement qu'elle a fait. Si elles sont déjà en traitement actif, souvent le thérapeute va leur suggérer d'aller faire valoir leur cause à la CSST, aux droits de la personne... Dire que, oui, tu es victime, que tu n'as pas à avoir honte de l'être, dire : «J'ai été victime de...», cela fait partie du processus de guérison.

Parmi les stratégies moins productives, parce qu'elles peuvent se retourner contre le travailleur, on retrouve celle qui consiste à invoquer un accident de travail ou une maladie professionnelle pour se retirer temporairement de la situation. Une stratégie équivalente est de demander un congé de maladie si on est protégé par un régime collectif d'assurance maladie. Si ces stratégies ont le mérite de donner au travailleur un répit pour reprendre des forces durant un temps, elles ne représentent souvent qu'un sursis puisque la situation proprement dite de harcèlement reste inchangée. En ce sens, la personne continue à être victime de la situation en se forçant à camoufler ce qui se passe véritablement pour elle.

J'ai plusieurs réclamations de gens qui perdaient du salaire à être en CSST. Ce sont même des cadres qui sont là pour des lésions très mineures, des entorses lombaires, des choses comme ça. Et ça ne fait pas deux mois qu'ils sont dans le système qu'on s'aperçoit qu'ils ne veulent pas retourner travailler parce que, dans le fond, l'entorse lombaire, c'était loin d'être la cause. C'était toujours des gens qui perdaient au niveau salarial à être avec nous, mais qui, d'un autre côté, n'avaient pas trouvé d'autres moyens d'arrêter de travailler. C'était sortir de ça. Et ça peut durer un an, un an et demi, deux ans, parce que la personne espère toujours que l'autre va peut-être partir et qu'elle va alors pouvoir se réinstaller dans la sécurité. Elle attend.

Le fait de quitter son emploi est fréquent. Dans beaucoup de cas, cette décision plus ou moins volontaire devient la seule solution envisageable pour la victime et même pour d'autres témoins de la situation. Plutôt que de laisser sa santé dans des relations stériles, dans un milieu hostile et dans une résistance épuisante, il est fréquemment plus sage de lâcher prise et de se tourner vers autre chose. Les intervenantes relatent les cas de plusieurs personnes qui prennent leur retraite prématurément pour fuir une situation devenue intenable, un milieu dans lequel ils ne trouvaient aucun allié. D'autres personnes quittent un emploi dans lequel elles n'avaient jamais rencontré de problème jusqu'au moment où un nouveau directeur survient.

On imagine bien que ce geste draconien ne se pose pas toujours dans le détachement et la sérénité. Perte de revenu irrécupérable, chances d'avancement ratées, amertume, sentiment persistant d'avoir été floué et incapacité de se sortir des perceptions négatives de l'entourage, les prix à payer pour cette libération sont élevés et ses conséquences se répercutent sur plusieurs sphères de la vie des personnes.

Par ailleurs, on peut se demander si le fait que tant de victimes choisissent de laisser leur emploi ne constitue pas un message subtil qui dit au harceleur, comme à son entourage et à l'ensemble de la société, que le harcèlement est admissible et sans grande gravité. Au-delà des stratégies individuelles, les intervenantes savent que seules les paroles et les actions publiques, c'est-à-dire les

dénonciations qui auront des échos dans leur milieu, pourront contribuer à la reconnaissance sociale de la problématique du harcèlement.

3.2 Processus de traitement des demandes de soutien

Cette section vise à rappeler de façon succincte les procédures suivies dans chaque organisme représenté lorsqu'un cas de harcèlement psychologique lui est adressé. Nous nous arrêtons ensuite au besoin de balises des intervenantes concernant la reconnaissance du phénomène et aux difficultés rencontrées par ces dernières lorsqu'il s'agit de traiter efficacement les personnes qui subissent des situations flagrantes de violence. Pour ce faire, une attention spéciale est portée à l'expérience ressentie par les intervenantes face aux limites et, parfois, aux ambiguïtés du mandat qui leur est confié.

Les procédures instituées dans les organismes ⁵

L'intervention de la CDPDJ en matière de harcèlement psychologique au travail est encadrée par un des principaux mandats de cet organisme, soit celui de faire respecter les principes contenus dans la Charte des droits et libertés de la personne (article 71). D'entrée de jeu, il faut rappeler que cette Charte qui condamne explicitement le harcèlement discriminatoire fondé sur un des onze motifs de son article 10⁶, ne condamne pas explicitement le harcèlement psychologique. Ceci ne signifie pas que les intervenantes de la CDPDJ ne peuvent rien faire pour les personnes victimes de harcèlement psychologique, ni qu'elles ne sont pas conscientes et sensibles à leurs problèmes. Ceci signifie toutefois que leur intervention consiste souvent à les entendre, à les informer, à les référer à d'autres organismes quand cela est pertinent ou, dans le meilleur des cas, à examiner s'il est possible d'assimiler des situations de harcèlement psychologique à d'autres formes de harcèlement discriminatoire.

La CDPDJ offre un service d'information spécialisée et de documentation. Ce service est une porte d'entrée fréquemment empruntée par les personnes victimes de harcèlement psychologique qui n'osent pas ou ne désirent pas déposer de plainte dès leur première communication avec l'organisme.

Concrètement, la personne qui communique avec la CDPDJ parce qu'elle pense être victime de harcèlement psychologique expose d'abord sa situation à une technicienne ou un technicien en information qui évalue si la situation rapportée relève ou non de la compétence de la CDPDJ. Puisque les demandes de services, qui renvoient à du harcèlement psychologique et à aucune autre forme de discrimination, font partie, a priori, des demandes irrecevables, il est évidemment impossible d'évaluer avec précision le nombre de victimes qui sont informées des limites du mandat de l'organisme sans que les choses n'aillent plus loin. En se plaçant dans une position qu'elle

5 En complément aux témoignages recueillis, plusieurs renseignements inclus dans cette section sont tirés de la documentation produite par les organismes concernés.

6 Les onze motifs de discrimination interdite sont la race, la couleur, l'âge, le sexe, la grossesse, l'orientation sexuelle, l'état civil, l'âge, la religion, les convictions politiques, la langue, l'origine ethnique ou nationale, la condition sociale et le handicap.

jugeait conservatrice, une intervenante risquait tout de même d'avancer quelques chiffres. Selon elle, les personnes qui vivent du harcèlement psychologique représenteraient une proportion d'environ 10 % de l'ensemble des appels de tous ordres reçus par les techniciens mais qui ne relèvent pas de la CDPDJ. Au bureau de Montréal, cela peut correspondre à environ 2 000 appels par année.

Lorsque la situation décrite par la personne vivant du harcèlement psychologique peut donner lieu à une plainte parce qu'elle peut être reliée à un motif de la Charte ou en cas de doute, cette dernière est référée à un enquêteur qui étudie le cas de manière plus approfondie. S'il est d'avis que le dossier ne peut relever de la compétence de la Commission, il informe la personne des motifs de sa décision et d'autres voies de solution à explorer peuvent alors lui être suggérées. De l'avis des intervenantes de la CDPDJ, il y aurait moins du tiers des dossiers référés par les techniciens et traités par les enquêteurs qui seraient évalués comme étant recevables.

Lorsque la recevabilité de la plainte est établie, l'enquêteur aide la personne à préciser sa déclaration. La partie mise en cause est informée de la teneur de la plainte et est invitée à donner sa version des faits. Le travail d'enquête consiste alors à vérifier les allégations contenues dans la plainte et à rechercher des éléments de preuve pouvant être utiles. Dans les cas de harcèlement psychologique, le travail consiste aussi à noter les manifestations de harcèlement qui peuvent être en relation avec un des motifs de la Charte.

Ces personnes-là s'adonnaient également à avoir à être membres d'un groupe prévu par l'article 10. Il y a comme une coloration qu'on essaie de mettre à posteriori dans ces cas-là. On tente de mettre une coloration raciale à des contextes et des situations qui n'avaient pas cette saveur-là au départ, mais ça rend la plainte recevable chez nous.

Parfois, on peut, de loin, relier le harcèlement à l'âge ou à un motif de la Charte, mais quand c'est des cas où on voit que c'est de l'incompatibilité de caractère...
Quoi faire?

Selon le processus suivi par l'enquête, la recherche d'éléments de preuve peut servir dans différentes circonstances et à différentes étapes.

- Lorsque les parties en présence acceptent la médiation de manière à en arriver à la négociation d'un règlement à l'amiable.
Le médiateur de la Commission vise alors à amener les parties à un règlement qui les satisfait en tenant compte des allégations de la plainte, des faits révélés par l'enquête, de l'application de la Charte, de l'intérêt et des objectifs poursuivis par les parties. Lorsqu'un projet de règlement est près de se conclure, il doit informer les parties s'il est d'avis que le règlement envisagé créerait une situation de net déséquilibre ou s'il est contraire à la loi.
- Lorsque les parties acceptent l'arbitrage du différend.
Dans ces cas où il y a suffisamment de preuves au dossier, un arbitre désigné par la Commission entend les parties et tranche le différend par une décision qui est sans appel.
- Lorsque la Commission propose aux parties des mesures de redressement.

- Lorsque le litige qui subsiste est soumis à un tribunal.

Selon les données du rapport annuel, sur un total de 894 plaintes arrivées à leur terme en 1999, environ 25 % se sont conclues par un règlement à l'amiable, aucune plainte n'a été soumise à l'arbitrage, et 5 % ont donné lieu à la proposition de mesures de redressement. Par ailleurs, 47 % des dossiers ont été fermés (surtout parce la preuve était insuffisante, parce qu'il s'avérait inutile de poursuivre la recherche de preuve ou parce que le cas ne relevait pas de la Charte) et 23 % n'ont pas eu de suite parce que la partie plaignante s'est désistée. Compte tenu du volume total d'enquêtes actives, il s'avérait impossible de réduire les délais moyens de traitement des nouvelles plaintes à moins d'un an, au moment de la rédaction du rapport annuel. (CDPDJ, 2000).

Si ces données générales permettent d'imaginer les étapes par lesquelles les personnes victimes de harcèlement psychologique peuvent passer lorsqu'il est possible d'associer leur cas à d'autres formes de harcèlement discriminatoire, elles ne disent malheureusement rien sur la situation de celles qui se désistent en cours de route. Elles ne disent rien non plus des résultats de leurs démarches. En examinant la série de passages que la personne doit traverser entre le moment de sa première communication à la CDPDJ et le règlement de son dossier, on imagine seulement qu'il ne s'agit pas d'un chemin aisé et qu'il faut avoir un dossier solide pour avoir gain de cause.

Le rapport annuel de la CSST (CSST, 2000) ne présente pas de données qui permettent d'évaluer le nombre de demandes d'indemnisation pour des lésions psychologiques entraînées par des traumatismes ou des accidents survenus alors que des personnes étaient en situation de travail. Les estimations, évidemment approximatives, des intervenantes de la CSST consultées à ce propos indiquent qu'il y aurait environ 10 % des réclamations déposées à la CSST qui seraient reliées à des lésions psychologiques. En appliquant cette proportion aux quelque 150 000 réclamations adressées à la CSST en 1998-1999 pour l'ensemble des accidents de travail, on arrive à un nombre total de 10 000 réclamations reliées à une lésion psychologique. Une faible minorité de celles-ci seraient causées par des situations de harcèlement psychologique. Par ailleurs, si la proportion des demandes d'indemnisation acceptées est de près de 90 % pour l'ensemble des demandes, les intervenantes évaluent qu'il n'y aurait qu'environ une réclamation sur dix ou, au mieux, une réclamation sur cinq qui serait acceptée lorsqu'elle renvoie à une lésion psychologique.

Lorsqu'un travailleur entreprend de faire une réclamation à la CSST, un agent d'indemnisation étudie d'abord sa requête. Celui-ci demande à la personne de fournir l'évaluation faite par son médecin et l'informe que l'employeur sera mis au fait de sa réclamation et de la description qu'il fera des faits ayant causé son accident. Pour que sa demande soit recevable, le travailleur doit apporter une description précise des événements, de manière à démontrer, hors de tout doute, que son état de santé est dû essentiellement à du harcèlement psychologique sur les lieux de travail. Au dire des intervenantes, il est rare que l'exercice permette d'en arriver à une telle conclusion.

Il faut que la maladie soit directement reliée au travail et à aucune autre activité. Si, à côté, il y a des problèmes dans ta famille, ça ne passe pas parce que ça pourrait passer sur le dos de la famille plutôt que sur le travail. On n'accepte pas non plus les conflits de personnalité, ni les conflits de travail. Donc il ne reste pas grand chose. Quand on arrive dans la dimension psychologique, on part de loin.

Chez nous, les réclamations qui sont acceptées au niveau du harcèlement, il faut que ça soit tellement évident ! Il faudrait pratiquement que la personne ait une vie parfaite, n'ait aucune difficulté matrimoniale, qu'elle ait une personnalité reconnue comme étant dynamique, positive, n'ayant aucune lacune.

En cas de contestation de la réclamation, ce qui est très fréquent, voire presque systématique dans les situations de harcèlement psychologique, le travailleur et, la plupart du temps, son employeur sont rencontrés afin de recueillir leur version respective des faits. L'agent d'indemnisation peut être secondé par une équipe formée, entre autres, d'un chef d'équipe en réadaptation et d'un médecin.

Malgré les difficultés rencontrées dans la défense de leurs causes et les premiers refus qui leur sont adressés, les intervenantes présentes encouragent les personnes victimes de harcèlement à contester, que ce soit par l'entremise de la CSST, quand elles croient que la cause a des chances d'être gagnée, ou sur les lieux mêmes de leur travail. Pourtant, défendre ses droits n'est pas facile, voire même impossible pour une personne déjà épuisée par le harcèlement qu'elle subit. Celle-ci a besoin de se refaire psychologiquement, de prendre du recul, avant de s'engager dans une bataille où l'attendent de nombreux obstacles. Les intervenantes ne s'y trompent pas. Elles savent bien : que les décisions en faveur des employés sont fréquemment contestées; que les médecins chargés des expertises médicales, qu'ils soient mandatés par la CSST ou engagés par l'employeur, cherchent, plus souvent qu'autrement, à renverser le diagnostic du médecin traitant de la personne. Dans les cas de litiges, elles savent aussi que la victime doit être prête à voir les détails de son dossier médical exposés au regard de toutes les personnes impliquées dans le dossier, dont la partie adverse.

Ce qu'il faut ajouter, c'est qu'à la CSST on a accès au dossier médical. Donc, si la personne qui déjà fait une demande chez nous ou si elle a déjà consulté un psychiatre, on a accès à tous ces documents. Moi, je suis très mal à l'aise là-dedans parce que ça ne me tente pas de connaître la vie de quelqu'un de long en large. Si, par exemple, dans le rapport du psychiatre, c'est indiqué que la personne a subi de l'inceste, c'est dans le dossier. Si ça va mal à la maison, n'importe quoi, si son mari la bat, c'est marqué. Et si elle conteste la décision, c'est remis au patron. Et de toutes façons, en tout temps, le médecin de l'employeur peut demander copie du dossier médical et on est obligé de le lui remettre. En partant, quand on rencontre quelqu'un et qu'on l'informe de cela, il y a parfois désistement. Je trouve que c'est épouvantable. Mais, en plus de ça, quand on va au comité pour l'admissibilité des cas complexes, on déballe la vie de ces gens-là devant le comité au complet. Souvent, on va les défendre, mais il y a des gens qui, en contrepartie, vont les attaquer.

Lorsqu'on ajoute à cela les délais très longs avant de connaître les résultats de sa démarche et le fait qu'une décision en sa faveur peut être renversée à tout moment, plusieurs personnes se découragent. Conscientes de la force et de l'investissement personnels que cela exige, les intervenantes se demandent parfois si elles font la bonne chose en encourageant une personne à déposer une plainte.

À la CNT, la notion spécifique de harcèlement psychologique n'est pas reconnue comme une pratique interdite. Dans le cadre des activités de cet organisme, c'est généralement en traitant des

plaintes de congédiement sans cause juste et suffisante (article 124) ou des plaintes pour pratique interdite (article 122) qu'on trouve du harcèlement.

On n'a aucun pouvoir d'enquête. On invite les gens en médiation sur une base volontaire. Chacune des parties donne sa perception des événements. Puis on va discuter d'options, de solutions. Ce qu'on propose quand on reçoit ce genre de plainte, c'est une médiation. Ce n'est qu'à peu près juste ça que l'on fait. On tente de régler à l'amiable avec les parties. On reçoit l'employeur, le salarié, et on discute, mais le retour au travail n'est pratiquement pas envisageable. Ça glisse au niveau monétaire, à une lettre de référence. Si la médiation ne fonctionne pas, la cause va devant le commissaire général du travail. Mais le commissaire ne regardera pas spécifiquement le côté harcèlement : dans notre loi, ce mot-là n'existe pas. On va parler de mesure discriminatoire. Donc le commissaire va regarder si l'employeur a une cause juste et suffisante pour congédier. C'est à l'employeur de faire la preuve. On revient encore au fardeau de la preuve et de la contre-preuve. À ce moment-là, par contre, nos avocats vont aller défendre gratuitement les salariés et c'est le commissaire qui va trancher.

Selon les statistiques du dernier rapport annuel de la CNT (CNT, 2000) cet organisme recevait, en 1998-1999, environ 814 000 demandes de renseignements de tout ordre et 31 333 plaintes. 8 % de ces plaintes étaient déposées à l'encontre de pratiques interdites et 12 % l'étaient à l'encontre de congédiements sans cause juste et suffisante. Près de 70 % de ces plaintes étaient réglées avant l'intervention juridique, notamment grâce à une démarche de médiation, alors que les autres étaient transmises au commissaire général du travail. Le délai moyen pour le règlement d'une plainte avant l'intervention juridique était d'un peu plus de 50 jours, ce qui est relativement court. Lorsque la médiation a lieu, la démarche se concluait par une entente dans 63 % des cas.

Les témoignages des intervenantes laissent pourtant penser que les personnes qui vivent du harcèlement psychologique et qui s'adressent à la CNT uniquement pour ce motif seraient, plus souvent qu'autrement, noyées parmi les quelque 814 000 demandes de renseignements. Seule une infime proportion d'entre elles s'engageraient plus avant dans l'exercice de recours.

À la CNT, on reçoit beaucoup d'appels de gens qui ne se rendent pas du tout aux enquêteurs. Quand on voit que ça ne se rend pas, on ne garde pas la documentation et ça s'arrête là. Tous les appels qu'on entend, tous ces problèmes de harcèlement qui ne sont pas du tout reliés à la loi, il n'y a aucune statistique là-dessus.

On peut, en effet, dégager quatre raisons ou quatre catégories de filtres qui font que de très nombreuses personnes qui vivent des situations évidentes de harcèlement ne sont pas invitées ou encouragées à déposer une plainte à la CNT : 1) la crainte d'être congédié; 2) le fait que les mesures exercées à l'encontre des travailleurs n'incluent pas explicitement le harcèlement psychologique; 3) le fait que les motifs à la source d'une pratique interdite soient restreints; 4) les délais assez courts à l'intérieur desquels une plainte doit être déposée.

Concernant la crainte d'être congédié, rappelons que l'article 124, qui interdit le congédiement d'une personne par un employeur qui n'a pas de cause juste et suffisante pour le faire, ne protège que les personnes qui ont cumulé trois années ou plus de service continu chez un employeur.

Comme plusieurs employeurs sont incités à utiliser toutes sortes d'astuces pour ne pas maintenir de lien d'emploi avec les personnes qu'ils embauchent, on comprend que cette menace de congédiement s'applique à de très nombreux travailleurs atypiques et que cela a une portée décisive sur leur décision de déposer ou non une plainte. Paradoxalement, ces travailleurs ayant en-deçà de trois années de service continu et qui ne sont pas protégés par l'article 124, sont précisément les personnes qui auraient le plus besoin d'être protégées. Il s'agit entre autres de travailleurs qui, s'ils se trouvaient au chômage, n'auraient peut-être pas accumulé les heures nécessaires pour toucher des prestations d'assurance-emploi, de personnes qui cumulent deux ou trois petits emplois pour joindre les deux bouts, de pigistes qui vivent de contrat en contrat, de personnel embauché par des agences de placement, de gens forcés de travailler au noir, d'employés sur appel, de personnes qui travaillent dans des entreprises non syndiquées, etc. En déposant une plainte à l'encontre d'une pratique interdite, une personne qui n'a pas trois années de service continu chez un employeur pourrait gagner un peu, en étant financièrement indemnisée, mais perdre beaucoup plus parce que rien ne lui garantit une réintégration en emploi.

Concernant les mesures prohibées par la loi, mentionnons que la CNT peut éventuellement offrir des recours dans un cas de harcèlement psychologique, mais il faut que la situation subie par le salarié soit directement assimilable à l'une des cinq mesures réprouvées par la Loi des normes du travail. Ces mesures sont le congédiement d'un salarié, sa suspension, son déplacement ou l'exercice de discrimination, de représailles ou de toute autre sanction. En d'autres mots, si des travailleurs sont psychologiquement et subtilement harcelés, mais qu'ils ne sont ni congédiés, ni suspendus, ni déplacés, ni victimes de mesures discriminatoires, de représailles ou d'autres sanctions, leur plainte ne sera pas admissible.

Les motifs invoqués pour expliquer une injustice subie sont aussi très précis et extrêmement restrictifs. La plainte n'est en effet recevable que si la mesure prise contre le salarié est liée à un des dix motifs suivants inclus dans la loi :

- ils ont exercé un droit résultant de la Loi sur les normes du travail ou de ses règlements;
- ils ont fourni à la Commission des renseignements sur l'application des normes ou témoigné dans une poursuite s'y rapportant;
- leur salaire a été saisi ou peut l'être;
- ils doivent verser une pension alimentaire en vertu de la loi facilitant le paiement des pensions alimentaires;
- elles sont enceintes;
- leur employeur veut éviter l'application de la Loi sur les normes du travail ou de ses règlements;
- ils ont refusé de travailler au-delà de leurs heures habituelles de travail lorsqu'ils devaient remplir des obligations reliées à la garde, à la santé ou à l'éducation de leur enfant mineur;
- ils se sont absentés du travail au plus 17 semaines au cours des 12 derniers mois pour cause de maladie ou d'accident non reliés au travail (le salarié doit cependant justifier au moins trois mois de service continu);
- ils ont atteint ou dépassé l'âge ou le nombre d'années de service qui permettent de prendre leur retraite;
- ils se sont prévalus de l'article 335 de la Loi électorale selon lequel : «tout employeur doit accorder à l'électeur à son emploi, pendant les heures du scrutin, au moins quatre heures consécutives pour voter, sans tenir compte du temps normalement accordé pour leur repos.»

(CNT, 1999a, p 10)

Le harcèlement proprement dit n'est pas une pratique interdite. On a cinq mesures pouvant être prises à l'encontre d'un salarié et qui sont prohibées et une dizaine de motifs qui peuvent être invoqués. Il faut que ça relève de ces mobiles-là. Parfois, il y a des histoires d'horreur et on ne peut rien faire...

Concernant les délais, on souligne que le salarié qui croit avoir été lésé pour une raison prévue dans la loi a généralement un délai de 45 jours à partir de la date du congédiement ou de la mesure prise contre lui, pour porter plainte à la CNT. Exceptionnellement, ce délai est de 90 jours dans les cas de mise à la retraite. Ces délais très courts constituent évidemment des contraintes pour une personne qui n'aurait pas la force d'entreprendre une démarche de réclamation au moment où elle le devrait ou pour une personne qui ne se déciderait à porter plainte qu'au moment où une goutte ferait déborder un vase qui s'est rempli durant une longue période.

Face aux difficultés rencontrées par les personnes qui déposent une plainte ou qui font une réclamation, on reconnaît d'emblée que la médiation est, de loin, la meilleure solution. On souligne néanmoins que le recours à cette stratégie fait qu'il y a peu de jugements où l'on reconnaît l'existence de dommages moraux.

Il n'y a pas de jurisprudence présentement. Il n'y a pas beaucoup de décisions parce que les gens ne contestent pas. Des dommages exemplaires, des dommages moraux, c'est excessivement rare.

Les statistiques officielles ne permettent évidemment pas de prendre la juste mesure de l'ampleur du phénomène de harcèlement psychologique au travail puisque les organismes consultés n'ont pas le mandat explicite d'accueillir les personnes qui le subissent. Par ailleurs, ce que les données et les témoignages recueillis démontrent surtout, c'est un phénomène d'entonnoir qui fait que très peu de victimes de harcèlement peuvent arriver aux portes des bureaux des professionnels des services publics de la CDPDJ, de la CSST et de la CNT. Cela s'explique par trois facteurs. Plusieurs travailleurs n'oseront tout simplement pas se présenter à un organisme public par gêne, par méfiance, par manque d'énergie, par ignorance, etc. Plusieurs autres vont plutôt s'adresser à l'organisme sous le couvert d'une demande de renseignements en prenant bien soin de ne pas mentionner d'emblée ce qu'ils vivent. Enfin, une bonne proportion de travailleurs comprendront, après avoir reçu l'information qu'ils recherchaient, qu'ils perdraient leur temps à faire une réclamation ou à déposer une plainte.

C'est la pointe de l'iceberg que nous recevons. Si nous avions la partie immergée de l'iceberg, ça serait beaucoup plus. Il faut faire quelque chose. Parce que les cas qui viennent à nous, c'est une petite portion. Les gens ne se plaignent pas. Quand on ouvre des dossiers à la Commission, pour tous les motifs de discrimination ou d'exploitation, on a finalement de tout, mais si les gens se plaignaient réellement de leur situation de travail... Ce n'est pas pour rien, regardez juste le nombre de «burn-outs» qui se sont vécus les cinq dernières années, vous allez commencer à comprendre de quoi il en retourne dans les milieux de travail.

Un phénomène difficile à cerner

Même si le harcèlement psychologique au travail ne fait pas partie des cas qui sont acceptés d'emblée par la CDPDJ, la CNT et la CSST, les intervenantes reconnaissent rapidement et unanimement l'existence de situations flagrantes d'injustice qu'il faudrait corriger. Leur expérience dans des dossiers qui touchent cette problématique et dans des processus similaires où il faut monter une preuve, les amène toutefois à discuter de l'existence de nombreuses zones grises qui complexifieront toujours le travail de distinction à faire entre une véritable situation de harcèlement et une simple situation de stress ou d'insatisfaction au travail. Leurs témoignages à ce propos indiquent qu'il ne suffirait pas de reconnaître que le harcèlement psychologique est répréhensible selon la loi. Il faudrait davantage de balises puisqu'en ce domaine, on navigue fréquemment en eaux troubles.

Au départ, on a vu plus haut à quel point le contexte actuel du travail peut être lié de près au harcèlement lorsque le stress intense vécu par une personne la conduit à plus de vulnérabilité ou lorsque son besoin vital d'obtenir ou de conserver un emploi est menacé par des événements complètement en dehors de son contrôle. Même si ce contexte est parfois insupportable et même s'il est susceptible d'ouvrir la voie à plusieurs souffrances, il ne doit pas être confondu avec une situation spécifique de harcèlement dirigée contre une personne ou un groupe de personnes. On voit ici que la ligne de démarcation entre le harcèlement ressenti et le harcèlement infligé est extrêmement difficile à tracer. Il faut savoir si les personnes qui veulent déposer une plainte savent elles-mêmes distinguer les difficultés normales du travail des situations inacceptables qui relèvent d'un milieu hostile. Un geste unique et maladroit ne devrait pas être considéré comme du harcèlement.

Ce qu'elle me racontait faisait en sorte que ce qui était vécu comme du harcèlement n'était en fait qu'un geste maladroit de la part du patron qui déborde, une fois, sur son employé sans se demander les effets que ça peut avoir.

À ce propos une intervenante mentionnait que les femmes ayant été longtemps absentes du marché du travail et les jeunes qui intègrent leur premier emploi manquent parfois de références pour délimiter ce qui est acceptable et ce qui ne l'est pas. Leur souffrance ne serait alors pas étrangère à leurs attentes élevées vis-à-vis un emploi qu'ils imaginent pouvoir répondre à tous leurs besoins.

Ce qu'on constate parfois, c'est que une méconnaissance des normes et des comportements courants dans les milieux du travail, puis des attentes démesurées par rapport au milieu du travail qui devrait les accueillir, les aimer, etc. Les personnes doivent arriver à s'aguerrir pour faire face à un milieu de travail où il y a plus de la compétition que de coopération, malheureusement. Il y a des situations ingrates, tellement pénibles et douloureuses, comme des rationalisations, des exigences qui sont de plus en plus accrues, des tâches qui s'alourdissent pour moins de gens, des situations objectives, mesurables qui, en soi, peuvent causer des sentiments d'inadéquation chez les personnes et les rendre plus vulnérables. Comment équiper les gens, comment peut-on intervenir auprès des jeunes pour leur donner une information adéquate sur ce qu'il faut accepter et ce qu'il ne faut pas accepter?

On remarque aussi l'importance de voir au-delà de la première demande de la personne, comme dans les cas où des lésions physiques cachent ou sont associées de près à des lésions psychologiques. Comme on le mentionnait précédemment, une entorse lombaire qui ne guérit pas est peut-être le signe d'une situation de travail pénible. Il peut s'agir simplement de cas où la personne n'aime pas son travail, mais aussi de cas plus graves de harcèlement psychologique. Est-ce que la personne invoque une entorse lombaire pour échapper au harcèlement ou est-ce que c'est seulement pour ne plus travailler? L'entorse lombaire va passer, mais non le conflit avec le patron ou la surcharge de travail. Cette difficulté et la tendance bien ancrée à accorder plus de crédibilité aux maux physiques qu'aux souffrances psychologiques a comme effet de complexifier énormément les dossiers et de ne pas toujours faire porter les interventions sur les véritables problèmes. Cela place l'intervenante et le travailleur en porte-à-faux.

L'entorse lombaire va être acceptée par la CSST parce que la personne a des droits. Il y a de la présomption, elle est sur les lieux du travail, il y a une blessure et c'est un événement soudain et imprévu. Il n'y aura pas nécessairement une enquête. Par contre, si l'individu fait une demande en invoquant une surcharge de travail, alors on va regarder de plus près. Si tous ses collègues ont quarante dossiers, lui il en a peut-être des plus lourds de ce temps-là, mais il va falloir que ce soit une preuve extraordinaire... Pratiquement, c'est presque impossible de passer une surcharge de travail. Parce que, justement, si on observe ça dans les mêmes conditions, il y en a quatre qui fonctionnent très bien et qui n'ont aucune difficulté, ils sont peut-être à bout de souffle, ils sont peut-être fatigués, mais le cinquième parce qu'il est en instance de divorce, flang!...il s'écroule. Ça ne passera pas à la CSST s'il y a autre chose. Mais l'entorse lombaire va être acceptée.

Quelques intervenantes disent, depuis quelques temps, recevoir plus souvent qu'auparavant des personnes très au fait de la problématique du harcèlement, des personnes utilisant un vocabulaire qui porte à croire qu'elles ont lu sur la question. L'émergence de ce nouveau profil de clientèle s'expliquerait en partie par le fait que le phénomène commence à être plus connu par le grand public grâce, entre autres choses, à la publication de livres sur la question. Il faut alors se demander si la personne n'est pas influencée par ses lectures et toute l'information qu'elle entend sur le phénomène du harcèlement. Si certaines victimes sont réticentes à porter plainte même lorsqu'elles subissent des traitements extrêmement violents, d'autres, à l'inverse, se reconnaissent dans toutes les causes. En d'autres mots, il faut savoir distinguer le bon grain de l'ivraie.

Les personnes me relatent avoir été victimes, et leurs termes sont très précis, de harcèlement moral, de harcèlement psychologique. Elles utilisent exactement la terminologie que vous avez utilisée et me citent les ouvrages qu'elles ont lus. Elles viennent ramasser toute une série de petits problèmes auxquels elles ont attaché plus ou moins d'importance, qui se sont présentés et résolus, et essaient de relier tout ça. C'est comme les personnes qui lisent un livre de médecine et qui, tout à coup, se découvrent des maladies.

La difficulté de recueillir des faits et de cerner le phénomène de harcèlement psychologique tient à la teneur même du processus en cause. Si, comme on l'a évoqué précédemment, il est relativement exigeant de monter des dossiers qui, d'emblée, sont recevables par la CDPDJ, la CSST ou la CNT,

on imagine l'ampleur de la tâche à accomplir lorsqu'il s'agit de monter un dossier de harcèlement psychologique qui se définit souvent par son caractère insidieux. Cela prend des faits, des preuves et des témoins alors que la personne décrit souvent un climat. Fréquemment, le cas rapporté n'est qu'une accumulation de petites choses dont la présentation semble incohérente, vue de l'extérieur.

La personne te décrit une situation dans laquelle il manque des détails, des précisions, mais ce qu'elle décrit, c'est sa perception et les effets qu'elle dit avoir ressentis. Alors, c'est difficile, par quel bout tu le prends? C'est intangible. C'est des fragments de phrases qui sont rapportés.

Quand elle nous appelle, la personne a vécu ça sur le moment. Elle n'a jamais pris de notes sur ce qui s'était passé. Elle n'a pas de portrait, pas de date, rien de factuel, rien de chronologique. Mais elle le sait, elle le sent. Elle me le communique mais il n'y a rien là sur lequel on peut s'appuyer. Et là, on va lui dire : «Vous avez enduré ça pendant 10 ans, mais pourquoi vous nous appelez maintenant?» Ce n'est pas évident à comprendre, c'est la petite chose de trop...

Cette difficulté de voir clair dans des zones grises est d'autant plus importante à résoudre pour l'intervenante et la victime qu'elles savent que plusieurs employeurs, qui pourraient être tenus responsables de ne pas être intervenus pour faire cesser une situation de harcèlement, vont contester les plaintes ou les demandes d'indemnités.

Parce que si c'est du ressenti psychologique, on ne le voit pas : la «poque» est en dedans. S'il n'y a pas de preuve, si ce n'est pas clair. Les harceleurs vont dire : «Ça ne me fait pas peur ça, ça ne se prouve pas.»

À ce propos, on fait fréquemment référence au dossier du harcèlement sexuel pour dire tout le progrès qu'on a fait depuis dix ou quinze ans seulement. La difficulté de trouver des preuves, la complexité du phénomène, la prudence avec laquelle il faut agir pour éviter les dérapages et les accusations gratuites ne devraient pas justifier l'inaction, le silence ou le laisser-faire. Au contraire, c'est parce que la situation est à la fois préoccupante et complexe qu'il faut planifier l'action en s'attendant dès maintenant à mieux saisir les tenants et les aboutissants de la problématique.

Expériences vécues par les intervenantes face aux limites de leur rôle

On a pu constater que chacun des organismes consultés applique une loi qui ne permet pas toujours d'accueillir et de faire justice aux personnes victimes de harcèlement psychologique lorsque les situations vécues ne rentrent pas dans les cases prévues par les lois. Les témoignages montrent l'absence cruelle de recours pour des personnes qui vivent des injustices souvent horribles mais qui ne peuvent être protégées ou indemnisées. Devant ces situations qui ne leur laissent que peu de possibilités d'agir, les intervenantes se replient sur la référence en espérant que l'on pourra faire mieux ailleurs. La difficulté reste de savoir à qui référer. Le plus souvent, les personnes sont renvoyées d'un endroit à l'autre sans trouver l'aide précise dont elles auraient besoin pour se défendre. Les références qu'on se fait mutuellement entre organismes sont un indice du problème.

Il n'y a pas de service à la CNT. C'est toujours le problème à savoir où on les réfère. On va référer les cas dans un CLSC, à Au bas de l'échelle. Souvent on va les référer à la CDPDJ, au cas où...

À la CDPDJ, si les personnes ne sont pas syndiquées, on les réfère à Au bas de l'échelle. Parfois à la direction des ressources humaines dans leur milieu de travail. Je vais leur recommander de voir un médecin ou un psychologue quand j'ai le sentiment que la situation est extrêmement grave. C'est à peu près les seuls endroits où on peut les référer. Mais je ne peux pas aller plus loin. Je leur donne la documentation en souhaitant qu'il y ait d'autres ressources.

On doit leur dire : «Ici à la CSST, attendez-vous à être refusé. Êtes-vous allé voir d'autres organismes, les droits de la personne?» Et tu vois dans leur faciès que, oh non!, ils sont déjà allés ailleurs, ils ont fait le tour.

Quand ça marche, c'est quand on sent qu'il peut y avoir un appui dans son milieu de travail, que la personne n'est pas complètement isolée. On la renvoie à ces gens-là. Mais, en dehors de ça, on est démuni.

Faute de pouvoir faire mieux, on prodigue des conseils, mais cela ne règle pas le problème face aux impasses dans lesquelles la personne se trouve souvent. Si ces conseils traduisent la bonne volonté des intervenantes, ils correspondent fréquemment à des démarches déjà entreprises par la victime.

Je les invite fortement à se regrouper, à en discuter et à s'organiser elles-mêmes, à trouver des solutions, à monter un dossier sur cette personne-là si c'est possible et à ne pas avoir peur de passer par-dessus un patron pour aller à la haute direction.

Face aux limites du mandat qui leur est confié, ces fonctionnaires de l'État ressentent parfois beaucoup d'impuissance face à la souffrance des personnes pour lesquelles elles ne peuvent rien faire.

Quand il n'y a aucun recours, quand il n'y a pas de témoin et quand les personnes n'ont aucune aide de la part des compagnons de travail... On voit ça surtout en milieu non syndiqué, mais aussi en milieu syndiqué. Personne ne veut s'impliquer, la personne est isolée. Quoi faire, quoi faire? Que voulez-vous qu'une personne seule fasse? Et qu'est-ce que vous voulez que je dise à cette personne? Je leur donne toujours un prix de consolation, c'est l'article 2087 du Code civil⁷, mais...

Moi je ressens beaucoup d'impuissance par rapport à des cas comme ça où il n'y a aucun recours présentement. Les gens nous racontent leur histoire et on recueille leurs commentaires, on se dit : «Ça n'a pas d'allure, il a vécu l'enfer.» Mais on ne peut rien faire. C'est pour ça qu'on est frustrés.

L'ambiguïté de leur rôle fait qu'elles cherchent fréquemment l'équilibre entre une réponse qui évitera de faire basculer la personne dans la détresse la plus complète et une réponse qui peut

⁷ Rappelons que l'article 2087 impose aux employeurs l'obligation de prendre les mesures nécessaires pour protéger la santé, la sécurité et la dignité des personnes à leur emploi.

susciter la création de faux espoirs, lorsque la personne a peu de chances de voir sa situation reconnue. Dans cette perspective, on comprend l'ouverture mitigée de plusieurs d'entre elles.

Les gens arrivent avec beaucoup d'espoir, se livrent souvent de façon très candide, et tu ne sais pas quand les arrêter exactement pour leur dire que, même si tu les crois et même si tu sais qu'ils ont vécu une situation difficile, on va les refuser neuf fois sur dix.

À la CSST, on est la seule commission d'accident du travail au Canada qui reste ouverte à indemniser ce type de réclamation-là. Chez nous, on ne ferme pas la porte complètement. Des fois, j'ai l'impression de donner de faux espoirs alors qu'on est en situation de première instance de refus quatre fois et demi sur cinq.

Ne pouvant rester insensibles et froides face aux situations dont elles sont témoins, c'est d'abord par solidarité humaine qu'elles sont amenées à dépasser les prescriptions de leur travail. Elles savent que certaines personnes sont extrêmement fragiles lorsqu'elles s'adressent à elles et, conséquemment, que leur intervention exige beaucoup de délicatesse.

Elles sont très fragilisées, la Commission des droits c'est quasiment leur dernier recours. Il faut faire très attention à ce qu'on dit à la personne, à ne pas leur enlever tout espoir. On ne peut pas leur donner d'espoir, mais on ne peut pas non plus les aider à plonger dans leur désespoir.

Elle me dit : «Écoutez, je viens d'appeler le Centre Suicide-action.» Ce qu'il fallait faire, c'était de parler avec elle, de s'assurer de ce qu'elle allait manger pour souper, à qui elle allait parler dans la soirée, à quelle heure elle allait se coucher, comment elle comptait se préparer le lendemain matin pour rentrer au bureau, quels seraient ses premiers mots... Je lui ai dit : «À n'importe quel moment, tu me rappelles et on va essayer de voir s'il n'y a pas lieu de corriger la situation.»

Cependant, cette façon d'offrir un soutien psychologique de première ligne est au-delà de leur mandat et cela les place dans une situation difficile parce qu'elles n'ont pas toujours le temps, ni les connaissances, pour cela.

C'est trop pour nous autres. On n'a pas tous le même «background» professionnel, on n'a pas tous la même expérience personnelle.

Quand les gens sont en détresse ou rappellent à la Commission, je reste toujours disponible, même une fois que j'ai dit aux gens : «Même si vous m'appellez, vous savez que je ne peux pas vous venir en aide.» Cela dit, ce n'est pas notre travail de supporter.

On n'a pas la formation. Comment est-ce que je peux savoir que je ne me trompe pas? Quand je dis à quelqu'un «Allez à Au bas de l'échelle», est-ce que j'ai vraiment fait la bonne affaire? Je n'ai pas la formation spécialisée pour vraiment être sûre d'avoir bien décelé le problème.

3.3 Les voies de solution

Nous avons examiné, dans les pages précédentes, les perceptions que des fonctionnaires de l'État se font de la situation des victimes de harcèlement psychologique au regard des services publics qui leur sont offerts. Cela a mis en évidence la complexité de la problématique, les limites des recours légaux accessibles et l'inconfort souvent ressenti par les intervenantes lorsqu'elles ne peuvent aider des citoyennes ou des citoyens qui sont victimes d'injustice évidente.

C'est sans doute parce que les personnes ayant participé à ce groupe sont spécifiquement chargées de faire respecter des lois qu'elles considèrent que la lutte contre le harcèlement ne saurait se limiter aux seuls changements juridiques. Si des changements sur le plan juridique doivent être apportés, ceux-ci devraient s'enraciner dans une démarche plus large de promotion de la solidarité humaine, d'éducation et de prévention.

Vous ne pouvez pas trouver une solution institutionnelle, mettons qu'il y aurait une loi ou un recours ou une commission qui existerait demain matin, ça ne changerait rien si on ne fait pas d'éducation et si on ne forme pas le monde.

Dans cet esprit, plusieurs discussions relatives aux voies de solution qui pourraient être examinées pour contrer le harcèlement ont porté sur l'accueil et le soutien psychologique à donner aux victimes, sur l'éducation du grand public et sur le travail qui devrait se faire d'abord dans les entreprises.

Le soin à accorder aux victimes

Les participantes sont unanimes à dire que l'écoute est essentielle, bien que non suffisante, dans l'aide apportée aux personnes victimes de harcèlement psychologique. L'isolement, le manque fréquent de soutien de la part de l'entourage ainsi que la perte de repères vécus par ces personnes sont autant d'éléments qui intensifient leur besoin de se faire entendre et d'être confortées dans leur capacité à bien percevoir leur situation. En ce sens, les fonctionnaires de l'État, mais aussi tous les individus devant jouer un rôle auprès des victimes, devraient être sensibilisés à la problématique.

L'écoute et l'accompagnement des gens et les faire se sentir capables d'avoir une prise sur leur problème, ce sont des choses qu'il ne faut jamais négliger, peu importe ce qui pourra être développé par ailleurs.

Juste se faire entendre, c'est la première chose qu'elles veulent. Quand il y a des problèmes au niveau du harcèlement psychologique, c'est toujours difficile parce que les personnes se demandent si elles sont folles. Donc elles veulent se faire dire : «Oui, vous avez raison.» L'écoute est très importante.

En cette matière, les services publics de la CSST, de la CDPDJ et de la CNT ne sauraient toutefois assurer toute l'aide psychologique requise par les victimes. On a vu la fragilité de l'équilibre psychique de plusieurs personnes touchées ainsi que les limites du rôle des fonctionnaires. Dans certains cas extrêmes, il faut savoir que les personnes qui arrivent à leur bureau nourrissent sérieusement des projets de vengeance ou des idées suicidaires. Face à cela, les intervenantes sont à même de comprendre la nécessité d'avoir des lieux où référer les personnes pour empêcher qu'elles

commettent le pire, pour calmer leur panique, pour éviter qu'elles restent seules avec leur détresse, pour qu'elles puissent au moins voir plus clair dans ce qui leur arrive et reprendre du pouvoir sur leur santé et sur leur vie. Elles souhaiteraient que des lieux d'expertise psychologique soient désignés, des lieux où des médecins et des spécialistes de l'aide psychologique au fait de la problématique du harcèlement psychologique au travail sauraient accueillir les victimes.

Qu'il y ait des personnes ressources attirées et que l'on sache qu'il y a un organisme reconnu avec un titre au niveau de la psychologie. Qu'on puisse les référer directement à ces personnes-là. Actuellement, on ne sait pas. Il y a différents organismes qui touchent un peu les relations de travail, nous sommes les trois organismes qui touchons les relations de travail, mais il n'y a aucun organisme qui touche la question au niveau psychologique. Même si on réfère à telle ou telle personne, ça ne changera pas grand-chose parce qu'on ne peut pas avoir toute l'expertise. Tous les inspecteurs, tous les enquêteurs ne peuvent pas être formés pour ça.

Sensibilisation du grand public et prévention en entreprise

Parce qu'elle nécessite une prise de conscience et un changement de mentalité dans la population en général, les intervenantes sont d'avis que la lutte contre le harcèlement passe inévitablement par l'éducation et par l'instauration d'une campagne de sensibilisation publique sur la question. Chaque citoyen, travailleur ou non, doit être en mesure de reconnaître que le harcèlement psychologique en milieu de travail est une réalité inacceptable contre laquelle il doit s'élever.

Il faut que, comme société, on admette que ça existe. Dire que ça se passe entre employeur-travailleur, travailleur-travailleur, homme-femme, à tous les niveaux.

La solution est dans l'éducation. C'est l'éducation des citoyens. On est une société de plus en plus scolarisée mais on n'est pas équipé pour faire face aux changements rapides des formes de harcèlement psychologique qui risquent d'arriver. Si l'éducation se faisait dès la petite enfance mais aussi dans les milieux qui sont déjà là, c'est-à-dire à l'école primaire, à l'école secondaire, dans les syndicats, les gens pourraient apprendre d'abord à se référer à eux-mêmes, pour qu'on construise une société respectueuse sur une base systématique.

Le travail de sensibilisation et de prévention doit aussi se faire dans les entreprises. On a pu voir que les personnes victimes de harcèlement sont très souvent complètement isolées, pour ne pas dire ostracisées, dans leur milieu de travail. Pourtant, le fait de trouver un appui de ce côté apparaît très précieux pour aider la personne à ne pas sombrer dans le désespoir et à faire reconnaître ses droits. Pour favoriser une plus grande ouverture et une plus grande responsabilisation des milieux de travail, l'instauration de politiques contre le harcèlement ou la mise en place de procédures d'accueil et de traitement des plaintes, en dehors des tribunaux et le plus près possibles des milieux de travail, sont préconisées. Dans un cas comme dans l'autre, il faudrait le plus possible compter sur le travail de partenariat de la direction et des syndicats. À la connaissance des intervenantes, de tels mécanismes sont déjà implantés ou en voie de l'être dans les entreprises en matière de santé et de sécurité au travail et en matière de harcèlement sexuel et racial. Les outils sont là. Il faudrait simplement une volonté d'y inclure la question du harcèlement psychologique

Dans les entreprises ou les organisations où ça peut se faire, qu'il y ait un comité des plaintes, un comité de harcèlement sexuel, racial, psychologique.

Dans les grandes entreprises, il y a des comités de santé et sécurité qui sont obligatoires mais c'est toujours pour la sécurité, pour du fil qui traîne par terre... Ça pourrait devenir obligatoire un comité de santé et sécurité qui s'occuperait plus de l'atmosphère au travail.

Si bien conçus soient-ils, ces mécanismes devraient se fonder sur un travail plus profond qui touche les valeurs et l'éthique de l'entreprise. À côté des procédures de traitement des plaintes, il y a donc de la formation à faire : de la formation plus spécialisée pour les gens des ressources humaines, pour les personnes susceptibles d'agir dans les comités de santé psychologique au travail ou dans les comités contre le harcèlement, pour les gestionnaires et dans les syndicats; de la sensibilisation générale pour tout le personnel. Les intervenantes ont parlé en particulier de la responsabilité sociale des employeurs à sensibiliser les travailleurs sur leurs droits.

On pourrait, du côté éducation, préparer une brochure à l'intention des travailleurs et des employeurs sur le harcèlement psychologique, ce que c'est, comment le détecter, comment le dénoncer, etc.

Du côté de l'employeur, pour qu'il développe sa conscience sociale vis-à-vis de ses employés, il faudrait qu'il exprime d'une façon très claire sa volonté de ne pas tolérer de harcèlement psychologique. Comme maintenant beaucoup d'employeurs affichent l'article 10 de la Charte. Je reviens encore à l'article 2087 du Code civil... On pourrait le rendre plus accessible pour que les travailleurs y aient recours, sans nécessairement se rendre devant les tribunaux.

Même si la personne est syndiquée, elle n'a pas nécessairement de recours auprès du syndicat parce que il n'y a rien dans la convention collective qui prévoit cela. En général les syndicats refusent de s'occuper des cas de ce type-là, parce que ce sont souvent des de conflits de personnalité, des problématiques entre travailleurs.

De l'avis des intervenantes, le laisser-faire des supérieurs face à la violence psychologique dans leur équipe peut être extrêmement coûteux pour l'entreprise. Il conduit à une dégradation du climat de travail, à une augmentation de l'absentéisme et des congés de maladie, à des démissions ou à des retraites anticipées de travailleurs expérimentés qui pourraient, en d'autres circonstances, rester investis et fiers de la qualité de leur travail. En ce sens, les intervenantes souhaiteraient que la formation des gestionnaires et que les modes de sélection du personnel mettent plus davantage l'accent sur les qualités humaines des futurs cadres.

Du côté de la sélection du personnel cadre, on a des méthodes de sélection sophistiquées en apparence, mais qui mettent peu de valeur ou donnent peu d'importance aux qualités humaines de la personne. Cela permet l'embauche de personnes qui sont très compétentes au niveau de la performance et de la production mais qui n'ont pas les qualités pour travailler avec des gens. En ayant des grilles de sélection plus sensées, on irait chercher des personnes plus sensibles et capables de diffuser, petit à petit, des valeurs plus vivables pour tout le monde.

Des recours dans la loi et des mandats plus clairs

Toutes les intervenantes croient fermement à l'importance de l'éducation et à la nécessité de mécanismes de recours souples en dehors des tribunaux. Leur expérience les amène aussi à voir les effets pervers des seules mesures de coercition qu'on cherchera sans doute à contourner. Elles sont pourtant quasi unanimes à affirmer la nécessité d'avoir des recours explicites dans les lois. Selon elles, il y a des situations d'abus et il faut faire quelque chose pour qu'elles cessent. On donne fréquemment l'exemple du harcèlement sexuel pour montrer comment un travail peut amener des résultats positifs lorsqu'il se fait parallèlement sur le plan social et sur le plan juridique.

On ne changera pas la nature humaine : les gros poissons vont toujours vouloir manger les petits poissons. Il faut en faire de l'éducation. Je suis pour cela à 100 % mais je pense aussi qu'il faut avoir des moyens légaux de faire cesser des situations inacceptables, des moyens coercitifs.

Moi, l'idée d'un comité de santé et sécurité où il y aurait autant d'importance accordée à l'aspect psychologique que physique, je la trouve très bonne. Mais je pense aussi qu'il faut avoir des moyens.

Comme dans le cas de harcèlement sexuel, ce n'est pas avant que la Cour suprême ait admis et fait clairement comprendre que c'était la responsabilité de l'employeur d'agir que la situation a commencé à changer. Avant ça, on disait : «Ce n'est pas ma responsabilité cette affaire-là.» Des politiques claires avec des recours clairs à l'interne, il n'y en avait pas avant. Depuis ce temps, il y en a plus parce que les employeurs ont compris que c'était dans leur intérêt. S'ils ne payent pas et qu'ils ne voient pas que c'est dans leur intérêt, ils vont dire : «Ils ne me feront pas mal, je ne vais pas payer. Et, à part ça, qu'elle le prouve donc.» Tant que ce sont des bonnes intentions mais que ce n'est pas dissuasif, ça ne servira à rien.

À ce propos, on rappelle aussi l'importance de songer à des mesures de protection des personnes qui travaillent dans des entreprises qui n'ont ni syndicat, ni comité de plainte ou de santé au travail, ni même de préoccupation pour la formation ou le développement des ressources humaines.

L'éducation et la sensibilisation dans les écoles de gestionnaires c'est beau mais qu'est-ce qu'on fait avec les petites entreprises de 10 employés et moins, les restaurants, les hôtels, les bars, les petites «machines shops»? C'est dans ces endroits-là où c'est beaucoup plus difficile. Ils ne vont pas à l'école de gestionnaires. Ils ont seulement les moyens de se payer une petite entreprise. Comment on fait pour protéger les personnes harcelées dans ces milieux-là? La «judiciarisation» : dans certains cas, il faut que ça fasse mal pour que les choses changent.

Dans le même esprit, les personnes consultées insistent sur la nécessité de se fonder, dans l'exercice de leurs fonctions, sur des discours et des pratiques plus cohérents. Si on demande que l'éducation au respect et la lutte contre le harcèlement se fassent sérieusement dans la société en général et dans les entreprises, elles ont besoin de savoir que l'État va dans la même direction.

Comment est-ce que je peux aller prêcher quelque chose aux employeurs quand, à quelque part, ce n'est pas ça que je fais? Mon organisme, ce n'est pas ce que ça

reflète. Si on n'accepte pas les demandes justifiées d'indemnisation dans les cas de harcèlement psychologique, comment est-ce que tu vas convaincre l'employeur d'agir contre cela? «Vous avez à changer votre philosophie, votre façon de faire avec vos employés. Si c'est tel genre d'approche que vous avez avec vos employés, peut-être qu'elle serait appelée à être changée parce que les gens la perçoivent comme harcelante, comme dénigrante.» Mais, de l'autre côté, s'ils présentent une réclamation, on les refuse. C'est quoi mon poids? Mon poids n'est pas très lourd quand je vais travailler. La CSST refuse la réclamation du travailleur harcelé, puis le conseiller va rencontrer l'employeur et essayer de favoriser sa réintégration. Les employeurs vont dire : «Vous l'avez refusé. Qu'est-ce que vous faites ici?»

Conscientes des conséquences de leurs conseils auprès des victimes, certaines intervenantes ajoutent qu'elles apprécieraient avoir des mandats plus clairs.

Est-ce qu'on les accepte ou est-ce qu'on les refuse? On a eu ce débat-là à la CSST. Dans le doute, ça prend beaucoup d'énergie demandée aux gens qui présentent une réclamation et c'est aussi beaucoup d'énergie à investir pour les fonctionnaires de la CSST, lorsque, en bout de ligne... J'aimerais qu'on tranche plus.

Nous avons vu, plus haut, l'importance de croire la personne qui demande de l'aide. Cela ne devrait pourtant pas amener à négliger toute la difficulté à distinguer ce qui est du harcèlement psychologique de ce qui ne l'est. De l'avis des intervenantes qui, au quotidien, sont chargées de monter des dossiers et de chercher des éléments de preuve, cette difficulté est indéniable et ne devrait pas être prise à la légère si on veut que le travail se fasse avec la rigueur requise par la complexité de cette problématique sociale.

Pour faciliter la prise de décision, les intervenantes souhaiteraient que les lieux d'expertise psychologique dont il a été question plus haut puissent compter sur des équipes d'intervention psychologique reconnues, où les personnes qui se disent harcelées seraient évaluées sans condescendance, mais avec impartialité, lorsque cela est requis. Devant les nombreuses zones grises qui caractérisent le phénomène du harcèlement psychologique, plusieurs personnes présentes manifestent le besoin de fonder leur travail sur des instruments d'évaluation et sur des balises qui guideraient leur jugement et leur démarche auprès des personnes.

Ce sont souvent des situations où on n'arrive pas à faire la preuve. On ne peut pas dire que ce n'est pas fondé, ça veut dire que les instruments que l'on a pour arriver à faire les preuves ne sont pas assez performants ou adaptés.

Il y aura toujours des zones grises, ça c'est sûr. On aura les plus belles mesures législatives, il y aura toujours un milieu, un employeur, qui essaiera de faire porter la faute sur la personne, de dire que c'est son problème, qu'elle est parano. Et elle ne pourra rien tirer de ça. Mais en ayant au moins des balises, après ça, la tâche serait plus facile.

La recherche et le développement d'instruments de travail

En terminant, plusieurs témoignages convergent pour dire l'importance de poursuivre les recherches sur la problématique précise du harcèlement psychologique, mais aussi sur les

conséquences plus profondes des mutations récentes du marché de l'emploi sur la santé psychologique et physique de la main-d'œuvre. Sans nier l'urgence d'agir, on souligne les risques de précipiter les choses si on ne fait pas les recherches nécessaires pour prendre la juste mesure des effets potentiellement pervers de solutions trop simples.

Je pense qu'il y a comme un manque quelque part en documentation et en recherche comme telle avec des gens qui subissent du harcèlement ou qui en ont subi. Juste identifier quelles en sont les formes pour éventuellement assainir les milieux de travail. Je pense que ça doit être documenté parce qu'une fois que ce sera documenté, les solutions vont apparaître beaucoup plus facilement.

Je pense qu'il faut être prudent. Je craindrais que l'on décide tout de suite de faire une loi pour contrer ça avant d'avoir mieux cerné la problématique. Je pense qu'on ne peut pas faire l'économie d'un certain nombre de recherches encore. Et des recherches juridiques, et des recherches psychosociales.

Les participantes signalent l'importance de développer des compréhensions à la fois larges et nuancées des situations singulières de harcèlement, de visions qui tiendraient compte à la fois des dimensions psychologique et sociétale de cette problématique.

Le monde du travail est en transformation. Je souhaiterais qu'il y ait effectivement la formation d'un laboratoire de recherche sur la question des emplois atypiques, sur l'abus de pouvoir dans les relations de travail et sur les modes de gestion. Cela pourrait, éventuellement, servir à équiper les intervenants en nous aidant à comprendre l'évolution des milieux de travail, à saisir comment tel type de comportement peut être perçu ou devenir du harcèlement, etc.

On regarde, entre autres, le taux de chômage chez les jeunes. Moi, je regarde dans mon entourage, les gens dans la trentaine qui sont des gens bardés de diplômes avec des personnalités formidables et qui se retrouvent uniquement avec des contrats. Ces jeunes qui sont les plus prometteurs ne peuvent pas faire de projets à long terme, sur les plans familial ou collectif. On peut se demander qu'est-ce qui va arriver à dans dix ans. Je pense qu'ils seront les premiers à dire : «on se sent harcelé parce qu'on n'a pas d'emploi convenable.» La perte de confiance en eux va s'installer. La moindre difficulté au travail va peut-être être amplifiée. Ce n'est pas parce qu'ils sont faibles, c'est tout simplement parce qu'il y a des problèmes qui vont s'aggraver.

Je ne sais pas quelles solutions vont être trouvées en bout de ligne, mais il me semble qu'il faut regarder de plus près les causes, au niveau sociétal, de ce harcèlement qui, loin de s'éteindre, semble plutôt se manifester d'une manière incendiaire, de façon de plus en plus marquée. Je pense que quand les causes seront mieux connues, on sera mieux en mesure de bien cibler d'autres solutions.

Chapitre 4

L'univers des services professionnels de consultation psychologique et organisationnelle

Ce chapitre abordera la problématique du harcèlement psychologique du point de vue d'intervenantes en relation d'aide et de personnes qui font de la formation et de la consultation organisationnelles. Au total, quatorze intervenantes⁸ formées en psychologie, en travail social et en sciences de l'orientation, ont participé à la consultation. Elles ont été retenues parce qu'elles avaient une expérience suffisante, mais aussi parce que nous avons cherché à ce que les pratiques des membres de ce groupe soient complémentaires les unes aux autres. Ainsi, le groupe constitué comprenait quatre personnes qui partagent leur temps entre l'intervention auprès des individus et le travail auprès des organisations. Une personne combine la pratique privée et la responsabilité d'une politique contre le harcèlement sexuel dans un organisme public. Deux personnes sont à la fois intervenantes et responsables d'un programme d'aide aux employés. Deux personnes travaillent en pratique privée ou pour une firme de consultation dans le cadre de programmes d'aide aux employés ou de services psychologiques de réadaptation. Deux autres sont surtout engagées en consultation organisationnelle, en intervention auprès des équipes de travail, en formation et en développement des ressources humaines. Trois personnes sont rattachées à un CLSC et offrent des services d'intervention psychologique auprès d'adultes qui vivent des crises ponctuelles, de l'épuisement professionnel ou des troubles transitoires.

La moitié des participantes font partie du personnel régulier d'une entreprise alors que les autres sont travailleuses indépendantes ou rattachées à une firme de consultation. Six intervenantes sur quatorze travaillent principalement pour du personnel d'établissements publics et parapublics (organismes de la fonction publique provinciale et fédérale, établissement d'enseignement postsecondaire, établissement de santé); une personne travaille presque exclusivement pour une grande entreprise de transformation de matières premières; et les sept autres personnes s'adressent à une clientèle variée provenant du secteur public comme du secteur privé, de petites entreprises comme de plus grosses.

Les fonctions particulières de ces intervenantes auprès des individus ou des organisations font qu'elles sont très bien placées pour rendre compte de la complexité du processus psychologique de harcèlement et de ses ravages dans toutes les sphères de la vie des personnes. Plusieurs d'entre elles sont aussi en position privilégiée pour comprendre l'importance cruciale des cultures organisationnelles dans la prévention du harcèlement et pour mettre en lumière les coûts économiques et humains du laisser-faire en ce domaine.

⁸ Afin de permettre l'expression de chacun, deux sous-groupes ont dû être constitués, ce qui a donné lieu à douze heures d'entrevue (six heures par groupe). Comme les témoignages des deux sous-groupes convergent de manière importante, il n'y a pas lieu de présenter deux analyses distinctes.

4.1 Le processus de harcèlement

L'échantillon d'intervenantes rencontrées ainsi que la spécificité de leur travail ne permet évidemment pas de dresser un portrait représentatif des caractéristiques des personnes qui vivent du harcèlement ou de celles qui en infligent aux autres. Si certaines intervenantes reçoivent davantage d'hommes ou de femmes, de personnes âgées ou de jeunes, de personnes en situation d'autorité ou de personnes économiquement démunies, c'est que leur rattachement à certains types d'entreprise ou le type de services pour lesquels leur bureau est reconnu font en sorte que certaines catégories de personnes s'adressent davantage à eux. Ainsi, il est normal de recevoir des personnes plus âgées, si on travaille dans le secteur public où le personnel de moins de trente-cinq ans est nettement sous-représenté. On ne se surprend pas de recevoir des personnes économiquement plus démunies ou non syndiquées dans un CLSC, puisque les personnes qui se présentent dans ces organismes sont précisément celles qui n'ont pas accès à un programme d'aide aux employés ou à des services psychologiques couverts par des assurances collectives. Le consultant organisationnel qui travaille à la formation des gestionnaires recevra nécessairement des cadres qui vivent du harcèlement de la part de leurs employés. Celui qui travaille à la consolidation d'équipe en milieu industriel traditionnellement masculin pourra témoigner des manifestations de souffrance masculine alors qu'une psychologue qui travaille en bureau privé recevra davantage de femmes parce qu'il est connu que ces dernières sont nettement moins réticentes à consulter que les hommes.

À l'exception des psychologues des CLSC, il importe de préciser que les intervenantes de ce groupe étaient engagées dans des services psychologiques qui ne se trouvent généralement que dans les entreprises d'assez grande taille, c'est-à-dire là où les membres sont protégés par des syndicats et par des régimes collectifs d'assurance maladie, là où existent des services de développement des ressources humaines, là où on peut avoir recours à des activités de formation et à des programmes d'aide aux employés. Cela n'est pas sans avoir d'effet sur la teneur des témoignages. L'expérience ciblée des intervenantes auprès de personnes relativement mieux protégées que d'autres ne leur permettait pas de parler aussi abondamment de la détresse des personnes embauchées dans de très petites entreprises non syndiquées et qui ne disposent pas de la panoplie des services généralement existants dans les entreprises de plus grande taille. Elle ne leur permettait pas non plus de relater les parcours de nombreuses personnes qui travaillent à la pique, qui cumulent des petits boulots de courte durée et qui n'ont pas de lien d'emploi reconnu. Dans le même sens, il faut se rappeler que le réflexe de consulter pour tenter de résoudre des difficultés d'ordre psychologique reste relativement plus développé chez les personnes culturellement moins démunies. Ces types de travailleurs, dont on parlera moins dans le présent chapitre, ne vivent évidemment pas moins de harcèlement et de souffrance.

Les acteurs et les éléments de contexte

Cette mise en garde étant faite, ce qui ressort ici avec force, c'est que tout le monde peut vivre du harcèlement. Les intervenantes consultées ont relaté des scénarios de violence qui ont touché des hommes et des femmes, des personnes âgées de 30 à 53 ans, des cadres et des ouvriers peu qualifiés, des personnes syndiquées ou non. On souligne à ce sujet que la compréhension de la

dynamique du harcèlement passe moins par l'analyse des caractéristiques des personnes que par l'examen des contextes dans lesquels ces personnes se situent.

Ça me dérange quand on parle seulement d'individus qui vivent la violence. Tantôt, vous parliez d'hommes ou de femmes... Quand vous parlez des sexes, les deux sont touchés. Selon moi, il y a des étudiants en stage jusqu'à des cadres de très haut niveau de gestion qui en subissent. Quand vous parlez des âges, il n'y en a pas. Statut d'emploi? Autant des employés qui ont des statuts d'employés précaires, que des employés qui ont des emplois permanents, et qui ont des moyens ou des outils à leur disposition et des politiques pour le gérer. Vous parlez de petites ou de grandes entreprises... Moi, je suis au niveau des grandes où il y a jusqu'à 8000 employés; mais je vais dans des équipes où on vit du harcèlement psychologique à cinq employés et jusqu'à 70 ou 75. Et vous me demandez, syndiqués ou non? Moi, je vois des syndiqués, mais je connais des gens qui sont dans des milieux où il n'y a pas de syndicats et qui sont harcelés. Si vous me demandez tous ces points-là, tous peuvent être touchés. Ce qui me préoccupe, c'est quand on spécifie seulement les personnes... Je considère qu'on passe à côté de quelque chose, si on dissocie les individus de l'organisation. Pour moi, c'est intimement lié.

On reconnaît néanmoins que le phénomène du harcèlement est aussi relationnel dans le sens où il se fonde, entre autres choses, sur la perspicacité des personnes qui harcèlent à trouver la faille à exploiter pour déstabiliser l'autre.

La personne qui harcèle arrive dans une faille de la personne qui est en face. Par exemple, une secrétaire de direction qui est compétente et qu'on est allé chercher... Dans sa personnalité, elle a trop besoin d'être reconnue. Quand elle tombe sur un patron qui demande toujours plus et qui n'est jamais content... Il y a comme un amalgame de deux choses pour que ça marche. C'est relationnel...

Cette capacité des harceleurs à déceler les zones de vulnérabilité des personnes qu'ils ont dans leur cible ne saurait permettre le glissement qui consiste trop souvent à croire que ces dernières ont des personnalités de victimes. Les témoignages entendus et les scénarios de violence relatés renversent catégoriquement les préjugés à cet effet : les personnes qui ont su développer une grande compétence professionnelle et une excellente crédibilité ne sont pas à l'abri.

Au départ, j'avoue que j'étais la première à penser que les personnes harcelées avaient des attitudes de victimes. Mais ce n'est pas vrai. Ce sont souvent des gens très performants qui ont confiance en eux, qui réussissent à se faire démolir.

On ne parle pas de gens qui n'ont pas de compétences, on ne parle pas de gens qui n'ont pas un bon rendement. On parle de gens qui sont professionnels, qui sont efficaces, qui sont dévoués. On dirait que, dans certains cas, c'est précisément pour cela qu'il y a des personnes qui sont prêtes à tout faire pour en tasser une autre. Une dame venue me consulter venait justement d'avoir une promotion et un de ses employés a essayé de liguier tout le personnel pour détruire sa crédibilité et la faire sauter. C'est un travail d'usure de longue haleine. La dame était carrément épuisée, elle était en dépression, elle ne fonctionnait plus, elle commençait un arrêt de travail et ça l'avait énormément énormément minée. Je trouve ça triste. On voit tout l'impact

que cela a eu sur cette dame-là. Elle se remet en question sur le plan personnel et même sur le plan professionnel, alors que ni d'un côté ni de l'autre, c'était à remettre en question.

C'est parfois la différence qui dérange. En conséquence, les personnes qui, volontairement ou non, s'écartent de la majorité s'exposent aux blagues et aux sarcasmes. Il peut s'agir de la différence d'une femme qui travaille dans un milieu majoritairement masculin ou de celle d'un homme qui fait un stage en secrétariat au milieu de filles. Il peut s'agir d'une personne qui a un défaut de langage ou, en région, d'une personne qui vient de l'extérieur.

Je me rends compte que c'est partout où les gens vivent une marginalité. Je suis Québécoise en France, je suis le seul gars en bureautique ou la seule fille en génie mécanique; alors, je suis à haut risque. Je suis un vert, c'est comme ça qu'ils les appellent, et je suis une femme qui rentre à l'usine, évidemment, je suis «spottée». Parce que c'est très relié à la norme, à mon avis. Quand quelqu'un est hors-norme, on ressent le besoin, comme groupe de mettre de la pression dessus. C'est plus que du harcèlement lié à la race ou au sexe. C'est lié à une façon divergente de penser. Je vous donne un détail, mais ça vaut son pesant d'or. À l'usine, un homme qui aide sa femme à faire les repas, c'est : «Ferme-toi la gueule et dis-le pas, parce que, sinon, tu vas en entendre parler.»

À ce propos, on souligne que le harcèlement se passe entre des individus, mais aussi entre des groupes. Et on remarque que ce qui se vit dans l'entreprise n'est pas étranger à ce qui se passe ailleurs dans la société et à ce qui s'apprend très tôt à l'école.

On a juste à penser à ce qui se passe dans nos maternelles et dans nos écoles primaires, s'il y a une place où il y a du harcèlement psychologique ou de la violence, c'est là. Il est là le départ et ça ne se fait par groupe. Il y a la gang des «bolés» qui se font harceler, il y a la gang des bons à rien qui se font harceler, il y a la gang des punks qui se font harceler, il y a la gang des riches, il y a la gang des pauvres, puis il y a la gang de tout ce que tu voudras. Ça marche par gang ces affaires-là. C'est la même chose souvent au niveau de l'entreprise, ce n'est pas toujours ça, mais c'est un aspect du harcèlement.

S'il est impossible de tracer un portrait type de la personne harcelée, il n'est pas non plus possible de tracer un portrait de la personne qui harcèle. Si on ne nie pas que certains harceleurs soient des cas excentriques de perversion, on insiste pourtant pour montrer que la violence qu'on exerce sur l'autre est aussi un fait de société et de socialisation. Le harcèlement peut être une réaction face à la menace.

Chaque être humain est capable d'utiliser la violence, indépendamment du fait qu'il soit noir, musulman, femme, homme. Et si on part de là, on ne peut pas dire âge, sexe, statut d'emploi. On est tous capables, on l'a tous appris à la petite école; tasser quelqu'un, c'est la première affaire qu'on apprend.

Je pense que la question du harcèlement, ça ramène chacun à soi. Qu'est-ce qu'on fait et quelle attitude on a lorsqu'on se sent menacé, lorsqu'on se sent inquiet, lorsque notre sécurité est remise en question?

Au-delà des caractéristiques personnelles et des conflits interpersonnels sur lesquels le harcèlement prend appui, les intervenantes se sont donc beaucoup intéressées à décrire des facteurs culturels et organisationnels ainsi que des contextes économiques et sociaux qui font que des situations de harcèlement se déclenchent plus facilement et avec plus d'intensité. Ainsi, elles ont examiné les effets de l'idéologie de la performance, de la place de plus en plus grande devant être accordée au travail, des restructurations d'entreprises, de la précarité et des normes culturelles qui banalisent la violence.

L'idéologie de la performance

L'idéologie de la performance à tout prix et du surinvestissement dans le travail fait que des personnes peuvent être harcelées simplement parce qu'on craint que leur âge, leur situation de santé, leur enthousiasme modéré pour le travail ou quelque autre raison que ce soit fassent en sorte qu'elles deviennent moins productives. Pour diverses raisons, fort discutables, les valeurs actuelles de l'excellence en milieu de travail produisent une escalade des exigences de rendement et de disponibilité des travailleurs. Il ne suffit plus de bien faire son travail, il faut montrer tous les signes de la force et un engagement sans réserve aux objectifs de l'entreprise.

Dans ce monde, il n'y a pas de place pour les doutes, les remises en question ou les ralentissements de productivité, même très passagers. Sous des idéologies d'excellence et de qualité totale, certaines entreprises exigent que les personnes aient toujours un rendement irréprochable sur tous les plans à la fois. Une intervenante parlait, à ce propos, d'employés jetables, et ce, quel que soit leur degré d'engagement passé ou potentiel dans l'entreprise.

Il y a des pressions qui sont très très fortes et beaucoup de chantage : «Si tu n'es pas capable sur le plan émotif de tenir le coup, on ne pourra pas te garder à notre emploi». Pour un homme, on dira : «Tu ne réponds pas à nos exigences.» Je comprends, parce qu'il aurait fallu qu'il ait tous les talents de la terre pour travailler dans cet emploi-là.

La plupart des gens vont vivre des remises en questions vers la mi-quarantaine. On sait tous que, dans une carrière de 35 ans, il y a au moins trois à quatre ans où les personnes, selon les statistiques, fonctionnent plus ou moins bien, pour différents facteurs de la vie ou des choses semblables. Je pense que, pendant cette période-là, c'est comme si l'employeur prenait avantage de la problématique de la personne pour la déstabiliser davantage.

Les personnes qui ont ou qui ont eu des problèmes de santé sont évidemment exposées. Le traitement qui leur est réservé dans les petites entreprises, souvent non syndiquées, est parfois sans pitié. Le travailleur doit être présent au travail peu importe qu'il soit malade ou non, qu'il lui arrive un événement dramatique dans sa vie ou non.

Si une personne a une faiblesse quelque part, on va la lui remettre sous le nez constamment. J'ai en tête l'exemple d'une dame qui est atteinte d'un cancer très avancé, elle n'est pas capable de négocier dans les petits milieux. C'est un petit milieu non syndiqué où l'employeur lui dit : «Tu dois te présenter. Les rendez-vous chez le médecin ne sont pas permis.»

Même si les problèmes ne se présentent pas aussi crûment dans les plus grandes entreprises, ils ne sont pas sans se poser.

J'ai vu des gens malades, en perte d'énergie, qui avaient des diagnostics de leur médecin et c'est la direction des ressources humaines, qui se dit très humaniste, qui a fait tout ce qu'il fallait pour éjecter la personne.

Les relations avec le patron peuvent changer du jour au lendemain quand une personne demande un arrêt de travail. Même les collègues de travail accusent le travailleur d'avoir pris du bon temps et du repos. Et cela est d'autant plus difficile dans un contexte de réduction des effectifs.

Dans le milieu hospitalier, lorsqu'une personne était absente pour maladie, cela avait un impact sur toute l'équipe. À ce moment-là, lorsque la personne est en absence maladie, à tous les mois et demi, on demande qu'elle soit ré-évaluée à savoir si elle est apte ou pas apte. Le médecin est choisi par l'employeur. Le dossier de la personne est retourné à l'employeur qui va s'en servir subtilement contre l'employé.

Dans d'autres cas, le retour au travail est fortement souhaité, non pas parce que le travailleur en question est indispensable à leurs yeux, mais plutôt parce que le congé maladie est vu comme un privilège accordé. Le retour d'un congé maladie est donc souvent une période pénible à traverser.

On va l'envoyer ailleurs, n'importe où, et «merci bonsoir !» On te laisse poireauter deux ou trois ans sur un banc et tu en viens à t'effondrer complètement, à ne plus être une personne, un travailleur.

Si les problèmes de santé physique sont difficilement acceptés, la situation des personnes ayant vécu des problèmes d'épuisement ou des troubles d'adaptation psychologique est encore plus inquiétante. Le harcèlement peut se déclencher même si la personne a un très bon rendement et seulement parce qu'un patron ambitieux ou inquiet veut éviter tout risque, même imaginaire, de perte de productivité.

Si tu es en arrêt de travail et que c'est une question de santé physique, ça peut être acceptable. Mais si tu vis une dépression ou quelque chose de relié à la santé mentale, à la santé psychologique, tu es barré des promotions.

À titre d'illustration, une intervenante rapporte avoir reçu un appel d'un employeur, qui était aussi avocat, au sujet du diagnostic de santé mentale de son employée.

Il se faisait passer pour l'avocat de ma cliente. Je lui ai répondu : «Comme avocat, vous savez que je suis tenue au secret professionnel et que je n'ai pas le droit de vous parler.» Il insistait parce qu'il était en train de monter un dossier très étoffé pour mettre madame à la porte. Pourquoi? Parce que elle ne faisait pas leur affaire à cause de son problème de santé mentale. Quand il a vu qu'on ne marchait pas dans son plan, il s'est mis à changer ses fonctions presque à tous les jours. Une journée elle était sur l'entretien, l'autre journée elle se retrouvait à la cuisine, l'autre journée... Pour une personne qui a des problèmes de santé mentale, elle était dans un stress épouvantable et elle ne pouvait plus faire l'ouvrage. C'est là qu'ils ont commencé à dire «Tu n'as pas les capacités pour travailler, et nous, on n'a pas besoin d'un employé comme toi.» Cette femme-là avait travaillé une vingtaine

d'années chez un autre employeur où elle avait très bien fonctionné. Mais là, l'employeur la minait et la rendait carrément malade.

À l'inverse, dans cette logique qui place la performance au-delà de toute autre considération, la personne la plus arrogante et la plus violente sur le plan humain réussira pourtant très souvent à se maintenir en place durant des années si elle montre qu'elle est brillante et si elle a utilisé les moyens à sa disposition pour se faire valoir ou se rendre indispensable. Tout se passe comme si l'intelligence et les hauts rendements devenaient des boucliers qui protègent les harceleurs contre quiconque voudrait dénoncer leur conduite.

Parce que la personne en question répond à des hauts niveaux de performance, parce qu'elle réussit bien et qu'elle a une bonne cote de crédibilité au niveau de la direction, il devient impossible pour moi d'intervenir. Et c'est encore moins possible pour la direction des ressources humaines qui eux, pourtant, ont le pouvoir. C'est quoi?

J'ai vu le cas d'un gestionnaire dont l'adjoint était un manipulateur reconnu dans le groupe. Mais le gestionnaire en a besoin. Il a besoin de cette personne-là parce qu'elle est compétente et parce qu'elle l'aide beaucoup. Alors, il laisse aller, même s'il entend plusieurs employés se plaindre et dire que ça n'a pas de bon sens. Le harceleur, il est intelligent, il est brillant. Souvent, ses meilleurs alliés sont les patrons. Les harceleurs, ce sont souvent des gens compétents, qui s'organisent pour être indispensables. Ce qui fait que le gestionnaire, il perd un adjoint, il perd quelqu'un d'important s'il réagit, s'il confronte. Il y a des grosses «games» de pouvoir qui se jouent à ce niveau-là.

La place accordée au travail

Dans certains milieux, les nouvelles idéologies et pratiques de gestion prônent la fidélisation des employés, se réclament de la qualité totale et prescrivent la mobilisation subjective de tout le personnel. Ce faisant, elles demandent subtilement aux employés d'adhérer, sans réserve, aux objectifs et manières de faire de l'entreprise. Ceux qui résistent à ces discours et qui maintiennent une distance critique face à ces pratiques qui frôlent parfois la manipulation risquent d'être considérés comme des personnes peu collaboratrices ou résistantes au changement.

Il y a des courants de pensée importants dans les organisations et dans les modes de gestion qui donnent lieu à des glissements. Avant, on essayait d'agir sur la façon de faire des gens, mais maintenant on essaie d'agir sur leur désir. On va jusque là, on veut tenir en main leurs valeurs. Avant, on ne pensait pas qu'il fallait laisser notre âme au travail mais, dans les modes de gestion actuels, c'est qu'il faut intérioriser les valeurs de l'organisation à tout prix. Sinon, tu n'es pas un bon, tu n'as pas de place pour monter dans la hiérarchie et tu n'es pas un bon travailleur.

Les valeurs de l'entreprise ne vont pas nécessairement et automatiquement dans le sens des valeurs des personnes. Et quand tu disais hors-normes, c'est à ça que ça me faisait penser. D'un côté, tu as quelqu'un qui va privilégier la vie familiale, qui va tenir à avoir un style de vie sain, c'est-à-dire de ne pas tout investir dans la «job».

De l'autre, tu as une organisation qui, elle, va valoriser les super-performants, ceux qui réussissent, l'excellence. Alors, on pousse.

Le harcèlement devient ainsi la méthode la plus appropriée pour amener certaines personnes à prendre une décision prématurée quant à leur retraite simplement parce qu'on juge qu'elles n'ont pas l'enthousiasme attendu au travail, comparativement à des plus jeunes, en début de carrière, qui sont prêts à s'investir corps et âme.

Pour les gens des ministères, la pré-retraite est la pire période pour vivre du harcèlement. J'ai vu des gens partir à la retraite parce qu'ils ont vécu tellement de violence qu'ils étaient comme forcés. Mais ça ne paraît pas au niveau de l'établissement. Le harcèlement ne se fera pas clairement, sauf que la personne va sentir qu'elle fait peut-être moins l'affaire, et ça va se faire très subtilement.

Il arrive aussi qu'à 52 ans, les personnes ne donnent plus seulement la priorité à leur travail. On avait alors le goût de tout faire pour les remplacer par des petits jeunes, juste parce qu'elles n'avaient plus la même vigueur qu'au début, même si elles étaient quand même performantes. Tranquillement, ils s'organisaient pour les tasser. Par exemple, ils s'attardaient sur des choses que je pourrais dire être des peccadilles, les feuilles de kilométrage, des choses comme ça, alors qu'ils ne faisaient pas la même chose pour les autres.

Dans des cultures organisationnelles où les personnes s'épuisent les unes après les autres et où on exige une disponibilité sans réserve de la part du personnel, on va même jusqu'à se demander si les personnes simplement heureuses et de bonne humeur ne deviennent pas suspectes. À ce propos, les intervenantes s'interrogent à savoir si la place accordée au travail comme fondement principal, voire presque unique, de l'identité ne serait pas un piège. Alors que le travail était auparavant une manière de gagner sa vie et de répondre à ses besoins primaires de subsistance et de sécurité, il répond aujourd'hui à des besoins supérieurs d'actualisation de soi et de reconnaissance par les autres. Alors que les liens traditionnels de solidarité qu'étaient la famille, le voisinage immédiat, le village ou le quartier se réduisent, on voit les milieux de travail devenir des lieux privilégiés d'appartenance. Ce sont parfois les seuls lieux de vie sociale. On remarque que les personnes qui se sont beaucoup investies dans leur travail et qui ont réussi à se bâtir une solide réputation professionnelle peuvent être encore plus ébranlées que d'autres lorsqu'elles subissent l'hostilité de leur milieu ou lorsqu'elles voient que leur travail est constamment critiqué ou discrédité. L'amertume et le sentiment d'avoir été floué s'ajoutent alors à la blessure.

Loin d'être épargnées, les personnes qui veulent donner beaucoup à l'entreprise, qui travaillent fort et qui veulent bien faire sont souvent les premières visées.

Les gens sont vulnérables quand la priorité n'est que le travail, quand il n'y a plus d'autre chose et que ça commence à aller mal.

Les restructurations et la compétition

Les restructurations qui entraînent des coupures de postes, des transformations de mandats, des changements de direction et des mutations non volontaires sont souvent associées à toutes sortes de

manœuvres de manipulation. Elles placent des personnes, mais aussi des services complets, en situation de compétition.

Il y a eu des fusions et des coupures de poste. Même si c'est un milieu qui se dit très humain et même si on prône les valeurs d'entraide et de coopération à tour de bras, dans les coulisses, c'est une autre paire de manches. J'ai vu toutes sortes de choses.

Les restructurations et réorganisations qui visent la rationalisation des coûts sans égard aux ressources humaines produisent aussi des effets dévastateurs tant dans le milieu de travail que dans la vie des personnes. À ce propos, on relate le cas dramatique de la surcharge de travail imposée aux infirmières. Elles doivent faire plus avec moins de personnel et moins de moyens, tout en en sauvegardant la qualité des soins.

J'ai travaillé beaucoup avec des infirmières. Là, on entend parler de la surcharge que les infirmières ont présentement. On les pousse, on les pousse, puis on les pousse. Les filles font des «burn-outs», il y en a qui font des tentatives de suicide parce qu'elles ne réussissent plus à tenir le coup. Il y a des coupures constantes dans les milieux, les gens deviennent révoltés parce que les coupures se font à la base, c'est-à-dire que c'est le nursing qui est coupé en premier. On continue à dire aux gens : «Donnez, donnez, donnez.» Ce que les filles nous disent lorsqu'on les rencontre, c'est : «Moi j'ai l'impression qu'on est en train de presser le citron, puis je n'en ai plus de jus et on continue à me demander d'en donner.» Il y a des conditions de travail difficiles, mais, là-dedans, cela devient du harcèlement parce que les limites sont dépassées.

Celles qui ont moins d'années de service doivent aussi subir le stress des mutations non planifiées. Dans ces cas, elles doivent vite se débrouiller pour être efficaces et pour ne pas faire d'erreurs dont les conséquences peuvent être très graves, tout en essayant de se faire accepter dans un milieu qui est loin d'être toujours accueillant.

Il y a beaucoup de harcèlement depuis qu'il y a beaucoup de fermetures de postes et de mutations au gouvernement et dans les services parapublics. Je pense entre autres à une infirmière qui a été parachutée aux soins intensifs. Quand elle est arrivée, elle a eu une initiation très très limitée et à peu près personne ne lui parlait. Puis on s'est mis à surveiller de façon épouvantable tous les gestes qu'elle posait. Ce qui faisait qu'à tous les jours, elle faisait une gaffe.

Dans les milieux où chacun est forcé de jouer du coude pour défendre son travail et son poste, les harceleurs sont souvent des personnes extrêmement ambitieuses qui sont prêtes à tout pour se faire valoir. Au nom d'un avancement possible ou parce qu'on se sent menacé d'une manière ou d'une autre, tout devient permis. Si on est en position d'autorité, cette ambition peut glisser facilement vers l'abus de pouvoir.

La personne a l'air de fonctionner, mais dans quelque chose de malsain. Elle peut être très organisée, travailler énormément, mais ça devient dysfonctionnel d'une certaine façon... On sent qu'elle veut avoir tout le crédit, qu'elle veut être nommée pour un poste, avoir un avancement. Donc, elle va drainer de l'énergie et elle va exiger des choses impossibles de ses employés.

Le harceleur peut être aussi celui qui prend profit d'un contexte de restructuration pour arriver à ses fins. La manipulation presque imperceptible ou la menace brutale peuvent être ses instruments. Mais le message reste le même : «Tu ne fais pas mon affaire, débarque.»

Il y a des mouvements de chaises. Parfois un gestionnaire arrive d'un autre milieu et, habilement, il est prêt à tasser une ressource en place pour faire venir quelqu'un de son ancienne gang.

Dans ce contexte, il existe aussi des gestionnaires qui sont pris dans un étau administratif qui les oblige à appliquer certaines mesures contraires à leurs propres valeurs. Souvent, ces individus qui font eux-mêmes face à de fortes pressions deviennent des harceleurs inconscients, ne serait-ce que par leur silence.

Les gestionnaires qui sont pris dans l'étau. Ils sont plus susceptibles de vivre des choses, soit d'être harcelés ou d'être harceleurs, parce que, à un moment donné, ils sont pris entre l'arbre et l'écorce. On leur demande d'administrer des choses avec lesquelles ils ne sont peut-être pas toujours en accord et ils se sentent obligés de le faire.

La précarité

De l'avis de plusieurs intervenantes, les personnes dont l'emploi est précaire sont doublement touchées par le harcèlement parce que la crainte de perdre leur emploi les oblige souvent à endurer des conduites qu'elles n'endureraient pas autrement. La souffrance de se sentir méprisé est d'autant plus forte qu'elle se combine alors au silence et à l'impuissance.

J'ai vu des gens qui sont obligés d'aller travailler même s'ils ne sont plus capables. Souvent, on reçoit des personnes peu fortunées qui travaillent fort dans des milieux où l'aspect humain n'est pas considéré. Elles sont coincées entre leur santé et leur revenu.

Dans ces situations, les personnes attendent souvent d'être à bout de ressources pour amorcer un mouvement qui, elles le savent, risque de les faire basculer vers le chômage et vers de graves difficultés financières. Plusieurs intervenantes ont noté que les personnes peu qualifiées qui font de l'entretien, qui travaillent en usine ou dans les milieux de la restauration, de l'hôtellerie, de la vente au détail sont à haut risque de même que celles qui sont embauchées dans des petites entreprises nouvellement créées où la compétitivité est la règle première.

Les personnes qui travaillent à la pige sont aussi tributaires des contrats qu'elles obtiennent pour gagner leur vie. Certaines personnes qui octroient des contrats pourront en profiter pour hausser leurs exigences au maximum en offrant une rémunération dérisoire.

Les travailleurs qui sont à la pige vont aller dans une institution et se faire dire : «Vous avez tant d'heures pour ça.» Puis on va vous en demander toujours plus puisque, de toute façon, si vous ne voulez pas faire ça, vous êtes à la pige et il y en a d'autres qui attendent de prendre votre place. Alors, on exige, on exige, mais on ne donne pas le salaire. À un moment donné, il y a quelque chose comme un abus de pouvoir. À ce moment-là, la personne se dit : «Si je n'ai pas ça, je ne gagne pas ma

vie; je suis obligée d'accepter des affaires qui n'ont pas de bon sens et je n'ai pas de recours.» Et les travailleurs autonomes ne se tiennent pas nécessairement. Chacun tire la couverture.

La violence normalisée et banalisée

Les structures d'entreprise traditionnelles et très hiérarchisées sont une autre dimension de la culture organisationnelle à considérer dans la problématique du harcèlement. Ici, le harcèlement ne touche pas directement l'âge ou le sexe de la personne, mais plutôt son statut au sein de l'entreprise. Moins la personne occupe une fonction importante dans la hiérarchie, plus elle est susceptible de subir du harcèlement ou de la violence et moins sa parole aura de poids face à la direction. Dans ces cultures rébarbatives à considérer la dimension humaine de l'entreprise, on s'intéresse d'abord et avant tout à la productivité, au respect des autorités, aux profits réalisés et à la réduction des coûts de production et de main-d'œuvre. Loin d'être encouragés à s'engager dans le règlement de conflits qui touchent leur personnel, les gestionnaires sont insidieusement incités à ne pas accorder trop d'importance à ce que l'on considère comme des balivernes pour s'intéresser aux choses sérieuses. On assiste alors à une tolérance extrême des gens face aux paroles ou gestes violents et au silence des personnes.

Moi j'ai vu ça très, mais très très souvent, des situations où il y a un conflit, où ça ne va pas bien. Je dis à l'employé : «Est-ce que tu en as parlé avec ton gestionnaire pour qu'il soit au courant de la situation?» Il me dit oui. Souvent, les gestionnaires attendent très longtemps avant de réagir.

Combiné à la banalisation des conduites de violence répréhensibles, le laisser-faire de la direction et le peu d'attention accordée aux plaintes qui lui sont formulées seraient des facteurs qui font que les personnes qui harcèlent peuvent continuer d'agir en toute impunité.

L'autre chose aussi qui nous freine, c'est quand il faut que tu suives la ligne hiérarchique. Imagine que tu n'es pas bien. C'est à ton patron qu'il faut que tu le dises. Mais quand tu y es allé et que tu l'as dit trois fois, ça serait normal que tu puisses aller plus haut. Mais si tu vas plus haut, tu es jugé. Il y a comme quelque chose qui dit que ça ne se fait pas. Il n'y a pas de place pour dire : «Hey, ça va pas ! Il y a quelqu'un qui va écouter ce qui se passe?» On voit bien que c'est quelque chose d'organisé de manière à ce que ça soit comme ça, comme une toile d'araignée qui tient les choses pour que ça soit immuable. Il ne faut surtout pas que ça bouge. En tout cas, j'ai hâte de voir comment briser ça.

Dans plusieurs cas, la réserve des gestionnaires devient une véritable collusion. Lorsque c'est la conduite d'un des leurs qui est mise en cause, les gestionnaires se protègent les uns les autres. On assiste alors à une conspiration du silence. Les cultures hiérarchisées peuvent alors tolérer ce qu'une intervenante qualifie de régime de terreur.

J'ai vu aussi des alliances entre les gestionnaires pour camoufler des affaires qui n'ont pas de bon sens, des affaires aberrantes. Il y a comme quelque chose de malsain et tu ne peux enlever la pomme pourrie. C'est ça qui est effrayant. Tu le sais qu'elle est là, qu'elle va continuer.

Une personne est là depuis des années, dans un poste de pouvoir. Elle connaît tout mais elle est archi-contrôlante. Elle commande tout le monde, alors c'est le régime de la terreur. Pour avoir une évaluation adéquate, je vais me soumettre à ses caprices, je vais tout faire, je vais aller déneiger son auto.... Parce que si tu ne le fais pas, tu risques d'avoir des sanctions. C'est connu. On est dans un contexte où il y a vraiment des gens qui sont là depuis longtemps : ils sont protégés, ils connaissent très bien leur travail. Pourtant, dans leurs rapports aux autres, ils créent un régime de terreur.

À propos de cultures organisationnelles, certaines intervenantes parlent de milieux de travail où la violence est non seulement normalisée, mais valorisée. Il s'agit fréquemment de milieux majoritairement masculins dans lesquels la violence fait tellement partie du quotidien qu'on finit par ne plus la voir et par ne plus la reconnaître. Cela ne l'empêche pas de miner les gens par en dessous.

Je suis dans des grosses usines, des usines multinationales. Ce sont des gars qui y travaillent. Comparativement à des milieux de femmes, c'est un virage en terme de culture. Le gars qui va pouvoir sacrer en s'adressant à son superviseur ou à un collègue va même gagner en respect de la gang : on dira qu'il est capable de leur parler en face. Donc, c'est lié à l'image de la masculinité, de la virilité masculine. L'utilisation de la violence est liée, très liée à l'identité. Tu ne peux pas, à mon avis, travailler la violence en milieu de travail sans tenir compte de l'aspect culturel de la gang de gars.

Ça va se faire beaucoup, à travers des blagues. Au début, c'est une bonne blague. C'est le gros de la gang. On lui tape sur l'épaule : «Salut, mon gros!» Mais, à un moment donné, ça verse dans le plus drôle «pantoute». La blague est chargée de plein d'autres consonances et de mauvaises intentions et est récupérée dans plein d'autres histoires. Donc, ce n'est pas évident : comme c'est la norme, les conduites vont être difficiles à reconnaître comme étant de la violence. Il faut travailler sur les normes organisationnelles. Je suis allée donner une formation sur la violence en milieu de travail à une gang de gars. Ils étaient une douzaine. Au début, je me suis rendu compte qu'ils avaient tous des surnoms, dont un était «gros porc». C'était de ce genre-là. Je me suis dit : «Il faut que je questionne ça, on ne peut pas faire croire que ce n'est pas là.» À un moment donné, j'ai pris cela comme exemple : «Les surnoms que vous vous donnez, je sais que pour vous autres, c'est tout à fait normal. Mais, est-ce que ça vous blesse? Si moi, je t'appelle "gros porc", est-ce que ça te blesse?» Mais là, le gars ne pouvait pas dire devant ses dix autres «chums» : «Oui, ça me blesse.» On a travaillé en équipes de deux, et là il a commencé à dire ce qu'il n'avait jamais dit : «Quand c'est dit par mon "chum", ça ne me dérange pas; mais quand c'est repris par "celui qui m'haït", et qui m'appelle "gros porc dans la salle à dîner, ça m'écœure en sacrament.» À partir de là, on a commencé à questionner la norme.

La dénonciation des situations de harcèlement est doublement difficile dans ces cultures. D'une part, la tolérance finit par faire passer les pires situations pour des situations normales, d'autre part, on risque toujours d'être soi-même ridiculisé ou placé en disgrâce si on se risque à parler. L'inertie

de l'organisation invalide toutes les énergies déployées par les personnes qui seraient prêtes à dénoncer le harcèlement parce qu'elles l'ont subi ou parce qu'elles en ont été témoins. Même les intervenantes rencontrées ne sont pas à l'abri des manœuvres plus ou moins subtiles de la direction pour les empêcher de mettre au jour les problèmes.

Si je suis dans une organisation où on banalise la violence et où on ignore les conflits depuis des années, j'ai beau être une personne qui est capable de gérer des conflits, je ne serai pas en capacité de le faire. Et je serai la prochaine personne qui sera victime du harcèlement.

J'ai déjà vu un cas où la haute direction prend une action contre le PAE. Autant, la personne du PAE est invitée sur le CA, autant, du jour au lendemain, ils font le ménage, et le PAE est dans le coin. Ça, je l'ai déjà vu.

Manifestations et effets

Le harcèlement est loin d'être un phénomène imaginaire et ses coûts humains, organisationnels et sociaux sont extrêmement élevés. Pourtant, les témoignages recueillis indiquent qu'il s'agit d'une réalité très difficile à définir, et ce, pour diverses raisons.

Parmi ces raisons, il faut souligner la distinction difficile à faire entre conditions de travail et harcèlement. Les témoignages qui précèdent montrent bien à quel point les manifestations du harcèlement sont étroitement associées à des contextes de travail pénibles. Si la prise en compte de ces contextes est incontournable dans la compréhension du processus de harcèlement, cela ne nous permet pourtant pas de conclure que la souffrance au travail est inévitablement générée par du harcèlement. On peut être sous-payé pour un travail, être surchargé ou être soumis à un stress intense sans nécessairement être harcelé. On peut conserver un emploi qu'on n'aime pas parce qu'on craint de rejoindre les rangs nombreux des chômeurs. On peut subir des changements organisationnels auxquels on s'oppose sans être harcelé. À ce propos, ce que les intervenantes soulignent, c'est que la détérioration des conditions de travail à laquelle on a assisté au cours des dernières années fournit aux harceleurs tous les éléments dont ils ont besoin pour exercer leur violence sur les autres.

J'aime la nuance entre contexte et harcèlement. Ce qui arrive, c'est que la personne va utiliser tout ce que le contexte lui apporte pour harceler et là, on s'en va au harcèlement.

Entretenir la confusion entre ces termes risquerait de banaliser les problèmes ou de les généraliser au point où il deviendrait impossible d'avoir une prise sur eux à court terme. Même si on sait que certaines conditions de travail sont tout à fait inacceptables et propices au harcèlement, il importe de faire les distinctions qui s'imposent entre ces deux termes. La rigueur dans l'analyse des cas particuliers est primordiale si on veut appliquer les solutions appropriées aux situations spécifiques de harcèlement qui dictent une urgence d'action. Lorsque les intervenantes parlent de harcèlement, elles renvoient généralement à des exigences impérieuses mais impossibles à satisfaire, à des stress intenses, à des climats de travail qui écrasent les personnes sans aucun égard à ce qu'elles peuvent vivre, à des demandes d'adaptation outrancières. En ce sens, le harcèlement se conjugue très fréquemment avec l'abus.

Pour moi c'est vraiment très important de ne pas tout mettre automatiquement dans le chaudron du harcèlement. Parce qu'on va faire pencher la balance dans un endroit qui ne sera pas juste. Quand on regarde tout ce qui s'est passé dans les organisations... Il y a quelques années, j'étais plus en contact avec les changements dans les Caisses, au niveau des programmes d'aide aux employés. Et les gens assimilaient les changements à du harcèlement. Ce n'était pas cela, c'était un changement de valeurs dans l'entreprise. Oui, il y avait des mises à pied, des exigences de formation, des exigences de travail complètement différentes que ce que les personnes faisaient auparavant, et c'était vécu en harcèlement. Alors que, fondamentalement, au niveau du diagnostic, on était plus en contact avec des troubles d'adaptation par rapport à un changement. Cela a été pire que dans les banques, parce que c'était vraiment une question de valeurs et c'était des gens qui avaient acheté les valeurs coopératives. Et ça ne passait pas. Ça amenait des conflits avec la direction, des conflits avec le «boss» le plus proche... Ce qui fait que, à un moment donné, ce qui était une demande devenait un ordre et ce qui était un ordre devenait une exigence et ça montait comme ça, et plus ça montait, plus la personne devenait dysfonctionnelle. Elle se retrouvait en arrêt de travail.

Les intervenantes insistent sur l'importance de faire la différence entre différentes situations qui génèrent de la souffrance. Ainsi, il y aurait des dangers à confondre les situations de harcèlement avec des changements organisationnels, de piètres conditions de travail ou de simples conflits non gérés. Il importe d'aller au-delà des premières impressions, de recueillir des faits, de distinguer tous les aspects qui permettent de faire un diagnostic. Parce que c'est ce qui permet d'éviter la «victimisation» et l'accusation sans fondement. Et c'est aussi ce qui permet d'aider la personne à trouver les meilleures solutions.

La dimension subjective du phénomène constitue une autre raison qui complexifie le travail des intervenantes lorsqu'elles cherchent à distinguer le harcèlement de l'insatisfaction ou encore d'une réaction exagérée face à un geste simplement maladroit, mais isolé. On constate que les seuils de tolérance varient de façon importante d'une personne à une autre, ce qui n'est pas sans poser de graves problèmes, surtout lorsqu'il s'agit d'évaluer la pertinence de porter plainte.

À la limite, une personne qui vit quelque chose... Pour elle, c'est du harcèlement. Mais pour l'autre, qui vit la même chose, ce n'en n'est pas.

La nature même du harcèlement fait qu'il devient souvent très difficile de savoir si la personne exagère ou si elle a développé une hyper-vigilance à force de se sentir surveillée et piégée.

Est-ce que c'est l'individu qui devient paranoïaque? Il faudrait quasiment avoir une grille. Ce que je remarque, c'est que l'individu, quand il commence à nous voir, il en a ras le bol. Mais il vient un certain temps où son seuil de tolérance devient vraiment très bas. C'est là qu'il est prêt à craquer. Il peut y avoir des personnalités qui sont déjà vulnérables, mais il ne faut pas négliger que cette vulnérabilité se développe chez ces gens-là.

Lorsqu'on reçoit une plainte, on se doit de la justifier et de prouver les faits. Mais ce n'est pas tout le temps facile, s'il n'y a pas de témoins à la situation en question...

S'il y a des personnes qui endurent trop et qui tolèrent l'intolérable, les participantes relatent aussi qu'elles ont parfois des raisons de croire qu'elles ont affaire à des gens qui voient du harcèlement partout. Dans tous les cas, on note que la prudence est de mise avant d'accuser un présumé agresseur. Dans la volonté de faire cesser le harcèlement, il y a des risques à précipiter les choses et à prendre parti sans avoir pris le temps de bien analyser une situation. Dans certaines situations, on sait que les présumés harceleurs peuvent être les victimes.

Il y a des gens qui vont se sentir persécutés, qui ont une tendance paranoïde. La moindre affaire et ils vont dire : «Il me harcèle. Elle m'en veut.»

À quel moment un geste devient-il un acte violent ou harcelant? C'est très difficile à distinguer. On peut se poser la question. Parfois, c'est très clair, mais, d'autres fois, tu te demandes si l'autre personne est en train de t'agresser ou si c'est sa façon d'être.

Quand c'est un coup monté, les gens peuvent partir en guerre contre n'importe qui en partant des rumeurs.

Cela étant dit, cette prudence ne devrait pas justifier l'absence d'intervention. Lorsqu'on sait que le harcèlement se caractérise souvent par la répétition de gestes apparemment anodins qui minent insidieusement l'équilibre de la personne, on comprend l'importance de ne pas minimiser le sérieux des demandes de soutien qui sont exprimées. L'attitude qui laisse croire qu'une personne s'en fait pour des vétilles lorsqu'elle rapporte des événements qui, de l'extérieur, peuvent apparaître sans importance traduit une méconnaissance de la problématique du harcèlement. Cela se comparerait à l'attitude similaire qui consiste à dire que le manque de confiance en soi ou l'impuissance vécues par une personne harcelée sont à l'origine de ses problèmes alors que ce sont des conséquences typiques et reconnues du harcèlement.

Une autre zone grise a trait à la difficulté, voire à l'impossibilité pratique, de séparer vie personnelle et vie professionnelle. Il arrive fréquemment que les personnes qui consultent soient soumises à plusieurs stress à la fois. Dans certains cas, la personne peut vivre une situation flagrante de harcèlement et craquer au moment où un problème survient dans sa vie personnelle; on peut alors présumer que cette personne aurait pu traverser ce problème personnel avec moins de difficulté si sa situation de travail n'avait pas été aussi infernale, si elle n'avait pas été si fragilisée au moment où elle devait y faire face. À l'inverse, certaines personnes peuvent se sentir harcelées au travail alors que leurs problèmes relèvent davantage de leur vie personnelle que de leur vie professionnelle.

Ces mises en garde à propos d'une réalité dont les contours sont faits de nuances et de zones grises traduisent toutes les difficultés susceptibles d'être rencontrées lorsqu'on cherche à définir le harcèlement. Elles disent l'importance de ne pas minimiser ces difficultés au moment de penser à des solutions. Pourtant, en même temps que cette prudence s'exprime, les intervenantes ajoutent que c'est précisément parce que le phénomène du harcèlement est subtil et insidieux qu'il faut le dénoncer. À force de côtoyer la détresse des personnes qui le vivent et à force de voir les ravages qu'il fait dans les organisations, les intervenantes disent l'urgence de briser le silence et d'agir pour prévenir le pire et réparer les dommages causés.

Un phénomène aux multiples visages

Pour bien donner la mesure de la gravité des situations de harcèlement trop longtemps tolérées et de l'injustice flagrante vécue par les personnes qui sont laissées à elles-mêmes sans recours pour se faire entendre, il convient de rapporter les descriptions que les participantes ont faites des diverses manifestations⁹ du harcèlement et de leurs effets. Ces descriptions permettront de voir que le harcèlement peut prendre de multiples visages, mais qu'il y a des signes et des situations typiques qui reviennent fréquemment et qui devraient mettre les milieux de travail et d'intervention en alerte.

Parmi ces manifestations, on a décrit quelques situations typiques de «mobbing» qui illustrent la collusion entre employés qui décident de se liguer contre un collègue ou un patron, soit parce qu'il a en délogé un autre qui était leur ami, parce qu'il vient de l'extérieur ou simplement parce qu'il manifeste une différence. La personne visée subit alors l'ostracisme du groupe. Elle est captive des perceptions négatives colportées à son endroit et incapable de se faire des alliés.

Plusieurs personnes se sont liées ensemble pour dire «Lui, on va avoir sa tête.» Et ça, ça se fait. Lors des nominations de poste, une équipe va dire : «Nous, on a choisi tel autre employé.» Ils vont mener la vie tellement difficile à ceux qui sont sujets à avoir le poste, qu'ils ne voudront pas postuler parce que ça va être l'enfer.

Les employés, lorsqu'ils décidaient qu'ils n'aimaient pas la face de tel gestionnaire, qui était arrivé dans la région, il ne passait pas et il ne resterait pas là. On a fait publier une annonce de chiens à vendre dans le journal local en donnant le numéro de téléphone du gestionnaire en question. Et là son téléphone sonnait constamment. On a fait envoyer un voyage de «gravelle» sur le terrain de l'individu, dans son entrée. Des choses incroyables.

J'interviens dans un milieu où il y a un groupe d'employés qui s'y met vraiment contre un employé. C'est vraiment très sournois et, en plus de cela, ce sont des gens du syndicat qui harcèlent. On traite cela actuellement. C'est très très délicat.

Les formes du harcèlement peuvent être directes ou indirectes. Dans les cas les plus manifestes, il peut prendre la forme d'une colère injustifiée dirigée contre des personnes, de menaces à peine voilées, d'accusations gratuites, de moqueries humiliantes ou d'attaques à la vie privée.

J'ai vu des professionnels qui se sont fait dénigrer, invalider ou ridiculiser devant de hauts gestionnaires durant une réunion où ils devaient présenter des dossiers. Des paroles désobligeantes telles que : «Qu'est-ce qu'on va faire de vous autres? On a des postes à mettre en surplus. Qu'est-ce qu'on va faire de vous autres? On va vous tasser. On n'a pas besoin de vous autres.»

Le père d'un enfant trisomique a vu écrit sur les murs des toilettes : «T'es un christ de mongol comme ton fils.»

9 Bien que le harcèlement touche autant d'hommes que de femmes, quelques intervenantes remarquent certaines manifestations qui peuvent différer selon le sexe de la personne à qui il s'adresse. Malgré l'intérêt indéniable de cette question, les témoignages à ce sujet sont trop rares et trop souvent contradictoires pour qu'on puisse les considérer dans la présente recherche.

En région, dans un petit milieu où tout est tissé ensemble, que ton patron, c'est ton beau-frère ou le 3^e voisin, une personne peut vite perdre toute sa crédibilité et voir sa vie privée étalée au grand jour. Souvent, ce sont des détails sur la famille, et même des détails plus intimes, qu'on va colporter. Tu te retrouves, à un moment donné, où la seule solution ce n'est pas juste de quitter ton emploi, c'est de déménager.

Même s'il a été reconnu que le harcèlement ne vient pas nécessairement de personnes en position d'autorité et que les gestionnaires peuvent aussi être victimes, les intervenantes décrivent de multiples situations de patrons qui abusent de leur position de pouvoir en épiant leur personnel, en leur posant des exigences aberrantes, en réduisant les échéances, en se montrant pointilleux, en cherchant constamment à les prendre en défaut, en formulant des demandes non fondées ou en changeant constamment la personne de fonctions. C'est parfois par insécurité que des gestionnaires agissent ainsi, mais cela peut aussi être une manière, détournée mais très efficace, de se débarrasser d'une personne en toute légalité.

Je me souviens d'une cliente qui disait, ma «boss» vient même me chercher aux toilettes, pour me donner du travail : « As-tu oublié de faire ci? As-tu oublié de faire ça?» alors que la porte était fermée !

Les gens sont sur-épiés, de sorte qu'on n'en finit plus. Il y a une perte de crédibilité. C'est comme si on faisait une évaluation du rendement et des aptitudes au travail, mais à outrance, jusqu'au moment où la personne lâche le morceau, ce qui arrive dans de nombreux cas.

Les grosses grosses pressions et la surveillance exagérée. La technique numéro un pour se défaire d'une personne, ils la talonnent, ils l'amènent à faire des erreurs et là, les avertissements se multiplient.

En même temps que le patron harceleur exige une disponibilité physique et mentale de tous les instants, ce qui blesse et déconcerte les employés, c'est souvent le peu de considération qu'ils obtiennent en retour. Nombreux sont les cas où le patron sous-estime leur contribution au moment où il pourrait manifester sa reconnaissance. On rapporte même des cas où les employés se voient refuser des choses auxquelles ils ont pourtant droit.

Quelques gestionnaires font miroiter de fausses promesses d'avancement ou de privilèges aux personnes compétentes et ayant des objectifs de travail très élevés, dans la mesure où elles maintiennent une cadence de performance exemplaire. Malgré leurs efforts acharnés et très profitables pour l'entreprise, les promotions et les privilèges n'apparaissent jamais et la cadence de travail se maintient. L'invalidation du travail peut parfois servir de prétexte pour justifier la promotion qui n'arrive jamais.

Dans une équipe où je suis intervenue, le supérieur immédiat refusait les congés pour des détails bureaucratiques. Tous les prétextes faisaient pour dire non. Quand tu demandais un congé, il ne prenait même pas la peine de te répondre. Alors la personne ne pouvait jamais organiser son été ou voir à engager une gardienne.

La situation de harcèlement devient souvent flagrante lorsqu'un ou plusieurs employés se heurtent à l'indifférence, à la froideur et au mépris du harceleur alors qu'ils tentent de mettre les cartes sur table et de discuter ouvertement de ce qui les fait souffrir. Plutôt que de reconnaître sa part de responsabilité ou d'expliquer sa conduite, le harceleur va fréquemment nier les problèmes, ridiculiser ses interlocuteurs et se montrer encore plus arrogant à leur endroit.

Un gestionnaire peut aussi exercer sa violence sur un employé en freinant ses possibilités d'avancement et en s'appropriant les résultats ainsi que le mérite de son travail. La stratégie du harceleur consiste alors à discréditer tout ce que l'autre fait, à lui retirer les dossiers dans lesquels il s'est beaucoup investi et à l'affecter à des tâches qui ne lui permettent pas d'utiliser son potentiel. Dans plusieurs cas, c'est souvent une compétitivité malsaine qui incite certains gestionnaires, mais aussi certains collègues, à vouloir redorer leur image aux dépens de ceux qui ont véritablement fait le travail.

Il y a une bonne partie du travail qui était fait par la femme, mais quand ça venait le temps d'être reconnu, c'était une tierce personne – souvent c'était le supérieur immédiat – qui s'attribuait tout le crédit. Ça fait qu'elle était constamment discréditée dans ses capacités professionnelles, souvent au profit de l'autre sexe.

À côté de ces manifestations assez directes de harcèlement, les intervenantes relatent plusieurs scénarios plus insidieux. Elles décrivent des manières de disqualifier une personne sans laisser de traces : on ne salue plus une personne, on l'ignore, on l'écarte des lieux informels d'influence, on oublie fréquemment de l'inviter à une réunion ou de lui transmettre l'information dont elle aurait besoin pour travailler.

Je pensais à un employé professionnel qui était là depuis 10 ans, mais son patron voulait transformer son poste pour faire venir quelqu'un d'autre : un bras droit. Le gestionnaire ramait par en-dessous pour avoir un autre poste de cadre. La façon dont il harcelait, c'était de couper le contact. Plus de communication. Il ne faisait rien de mal, on ne pouvait rien lui reprocher, il a tout simplement coupé tout contact. Il l'ignorait totalement, il lui donnait tellement peu d'information que l'autre, il devenait fou. Il avait toujours eu des gestionnaires qui lui avaient donné du feedback et là, tout ce qu'il a reçu c'est une lettre comme quoi il ne rendait pas le travail. Il questionnait le gestionnaire, lui demandait : «Dis moi si je suis correct?» Et plus ça allait, moins l'autre lui parlait. Il arrivait le matin, il l'ignorait. Il lui disait seulement : «Fais ce que tu as à faire, responsabilise toi.» Alors l'employé s'est ramassé en dépression, il est encore suivi. Il y a eu du «lobbying». Il y a des gens qui ont l'air de savoir des choses, des connivences. Ça sent ça. Il est très subtil. Dans le milieu où je suis, je vois des choses et c'est très difficile à dénoncer.

Les blagues et les sous-entendus sont d'autres moyens sournois de harceler. Ils peuvent se produire dans une atmosphère apparente de cordialité et de manière à ce que seule la personne visée accuse les coups sans pouvoir réagir. La puissance de ces formes de harcèlement réside précisément dans l'impuissance qu'elle provoque. C'est souvent l'addition de gestes apparemment anodins qui, à la longue, finit par miner la personne.

C'est insidieux et c'est pour cela qu'on a tendance à balayer les plaintes du revers de la main. C'est que (les harceleurs) sont des gens qui sont sournois et qui vont avoir l'air gentil. Ce sont des gens qui vont aller voir des gestionnaires puis qui vont les amadouer. C'est vrai qu'on ne sera jamais capable de les prendre. Jamais ils ne vont reconnaître qu'ils ont fait quelque chose de pas correct. Au contraire, ils vont dire : «Bien voyons donc, tu n'as pas d'humour. Bien voyons donc, j'ai dit cela comme ça, ça n'avait pas d'importance.» Et, finalement, ce n'est jamais lui qui est coupable de quelque chose. C'est tout le temps l'autre.

C'est tellement tous des petits détails, ce qui fait que les gens autour voient ça, mais sans vue d'ensemble, ils voient tout séparé. C'est difficile pour les gens autour de s'impliquer directement avec force, parce que c'est difficile de dénouer ça.

S'il y a vraiment des cas pathologiques de personnes narcissiques et égocentriques qui sont prêtes à tout pour écraser, on précise qu'il y a aussi des personnes qui ne sont pas du tout conscientes de leurs effets et qui blessent simplement parce qu'elles sont impulsives ou parce qu'elles posent des exigences qu'elles ne croient pas trop élevées envers les autres. Les harceleurs sont loin d'être toujours aussi conscients, malveillants ou méchants qu'on le laisse parfois croire dans la littérature psychologique sur les pathologies de la personnalité.

Il y a toute la question des émotions. Effectivement, une personne qui gère mal ses émotions aura tendance à être plus irritable qu'une autre, puis à dire des choses qu'elle n'aurait pas dites si elle avait été moins emballée.

D'autres indices permettent de croire qu'on peut être en présence de situations de harcèlement. Ainsi, il est sans doute justifié de se poser des questions lorsqu'on se rend compte qu'un gestionnaire réussit à faire craquer plusieurs personnes qui se succèdent dans son entourage, lorsqu'un employé généralement apprécié pour son travail est, du jour au lendemain, considéré incompetent, lorsqu'une personne reconnue pour être conciliante se dit incapable de résoudre un conflit dans lequel elle se trouve ou encore lorsqu'une personne qui fait habituellement confiance aux autres commence à se méfier.

Les effets sur les personnes

Parmi les effets les plus fréquemment observés du harcèlement, les participantes signalent l'isolement et l'impuissance. L'isolement peut s'expliquer par trois types de réactions de la part des collègues. Une première réaction consiste à ne pas accorder de crédibilité aux propos de la victime. Lorsque le harcèlement est insidieux et vient d'une personne qui sait charmer et manipuler, les collègues peuvent être amenés à mettre en doute la perception de la personne harcelée en lui conseillant de ne pas trop s'en faire. Comme le harceleur habile sait souvent mettre les gens de son côté, les collègues pourront se demander si la présumée victime ne réagit pas de manière exagérée. La personne qui cherche des appuis dans son entourage pourra alors se heurter à l'indifférence ou au refus des autres de se mêler d'une histoire qui ne leur paraît pas si grave. Cela est encouragé, comme on l'a vu plus haut, par certaines cultures organisationnelles qui sous-estiment systématiquement l'importance à accorder aux dimensions humaines de l'entreprise.

Une autre réaction courante des collègues, et même des supérieurs, est la peur de se trouver dans la cible du harceleur si on se met du côté de la personne harcelée. Les collègues de travail se tiennent donc à distance de la personne ciblée. Peu importe l'affection qu'ils lui portent et peu importe leur désaccord avec la situation, ils ne veulent à aucun prix être associés à elle.

Dans une autre situation, c'était vraiment le charmeur qui essayait de charmer tout le monde, mais quand ils se sont rendus compte que, derrière ce charme-là, il n'y avait pas nécessairement des buts très louables, il y a eu une crainte. Les autres employés ne parlaient pas parce qu'ils avaient peur de cette personne-là.

Les professionnelles rencontrées ont beaucoup insisté sur les effets dévastateurs de cette indifférence et du silence qu'on maintient autour d'une situation injuste. C'est ce silence qui contribue à perpétuer le harcèlement en invalidant indirectement la personne.

Ce qui fait que la violence persiste, c'est notre silence comme témoin. À toutes les fois que je suis dans une réunion et que quelqu'un laisse sous-entendre que telle personne n'a pas bien fait sa «job»... On doit se dire : «Ne te tais pas. Ne te tais pas. Parle.» Pour changer la dynamique, il faut aller se chercher ce courage-là.

On remarque enfin que lorsque les situations se prolongent et lorsque le milieu de travail reste fermé à toute recherche de solution, ce sont même les amis et la famille qui risquent de se lasser d'entendre parler de problèmes qui ne se règlent pas. Sans recours et sans soutien, la personne harcelée peut alors en venir à sentir qu'il ne lui reste, elle aussi, qu'à se taire.

J'en vois beaucoup des gens qui sont incités, pour toutes sortes de raisons, à rejoindre les rangs. Ils ne sont pas vraiment d'accord à faire ce qu'ils font, mais ils sentent une sorte d'impuissance.

C'est alors le cercle de l'impuissance et du doute qui risque d'amener graduellement les personnes les plus équilibrées à s'enfoncer. Les paroles et les gestes harcelants adressés à une personne lui font très souvent sentir qu'elle est incapable de faire le travail qu'on lui confie. Combiné à l'incapacité de réagir, le martèlement constant de ce message amène une baisse d'estime de soi. Le doute s'installe. La personne ne sait souvent plus si elle peut se fier à son jugement. Elle en arrive à douter de la perception qu'elle a toujours eu d'elle-même ainsi que de ses compétences et de sa capacité de comprendre son environnement de travail. Un profond sentiment d'insécurité en résulte.

C'est toute la question du doute. C'est terrible de voir comment ces gens-là sont dans le doute, à propos de tout et à propos de rien. La personne en vient à douter de sa capacité de voir clair, de sa capacité de penser, de sa mémoire. C'est là qu'elle se pose la fameuse question de la paranoïa : «Est-ce que je deviens paranoïaque? Ou est-ce que je deviens intolérante? Est-ce que je n'ai plus le sens de l'humour? Est-ce que je ne suis plus capable de supporter les hommes ou, à l'inverse, les femmes? Peut-être...» Il y a un état de doute et d'ambivalence tout à fait important. Bref, c'est de la détresse psychologique que je qualifie de très grave.

Les personnes qui s'adressent aux programmes d'aide aux employés ont souvent attendu plusieurs années avant de consulter. Si le tableau brossé par ces spécialistes de la relation d'aide semble particulièrement alarmant, c'est que ces intervenantes ont accès à ce qui est rarement dit sur la place

publique et à une détresse qui se vit souvent dans la honte. Ce qu'on remarque surtout, c'est l'enchaînement des causes et des effets du harcèlement qui s'amplifient au fur et à mesure que le temps passe. Les témoignages entendus concordent pour expliquer la manière dont les situations se dégradent. Sur le plan professionnel, les scénarios rapportés indiquent que c'est souvent à force d'être surveillée et discréditée que la personne commence à perdre le contrôle de son travail. Plus son anxiété augmente, plus les erreurs s'accumulent et plus sa confiance en elle diminue. En même temps que la personne s'interroge quant à ses capacités réelles et à ses compétences, la démotivation fait son apparition. C'est donc au moment où elle n'est plus capable de donner son plein rendement qu'on lui signifie plus ou moins brutalement qu'elle n'a plus sa place dans le service ou dans l'entreprise. Parfois, les problèmes se complexifient par une dépendance à l'alcool ou aux médicaments auxquels les personnes ont recours pour calmer leur anxiété.

La personne qui était fonctionnelle, correcte, stable, devient tout à coup déstabilisée. Elle commence à se questionner et à développer de l'anxiété. Cette anxiété est cultivée et ça fait partie de la dynamique du harcèlement. Tu deviens anxieux et plus tu es anxieux, plus tu fais des erreurs et plus tu es surveillé... Est-ce qu'il y a quelque chose de plus difficile que d'être surveillé toujours comme ça? Alors les conditions sont mises en place pour que la personne s'enfarge, tombe et ne puisse plus se relever.

Ce qui ressort, c'est qu'il y a beaucoup plus d'alcoolisme et de dépendance à la médication, tous les tranquillisants deviennent de plus en plus en vogue, parce que ces gens-là ne tiennent plus le coup. C'est très courant depuis quelques années.

Sur le plan psychologique, les intervenantes voient que le harcèlement constitue une atteinte grave à l'intégrité qui s'associe à une baisse dramatique de l'estime de soi et qui paralyse. Prend place un cercle vicieux jusqu'à ce que les personnes se retrouvent dans un état de fragilité psychologique et physique qui les oblige à un arrêt de travail.

Ça va toucher des choses plus importantes comme l'estime de soi. C'est toute l'image de soi qui est à reconstruire. Qui suis-je maintenant? Qu'est-ce que j'ai? Pourquoi ça m'arrive? Ça touche la honte et la culpabilité. Déstabilisation évidemment, à plusieurs niveaux.

Les différents symptômes de la dépression s'ajoutent au tableau et sont assortis de troubles psychosomatiques qui peuvent prendre des proportions tragiques. Il y a une perte d'énergie qui s'installe et qui se transforme fréquemment en fatigue chronique. En plus des migraines, de l'insomnie ou des pertes d'appétit, un des symptômes identifiés par plusieurs intervenantes est la fibromyalgie¹⁰. À force de résister, c'est tout le système immunitaire de la personne qui est à plat.

C'est tout ça qui est si lourd et, toujours, avec une espèce de vulnérabilité qui est très très longue à disparaître.

10 La fibromyalgie est une pathologie musculo-squelettique chronique, caractérisée par un sentiment de fatigue profonde et de la douleur continue à plusieurs muscles, tendons, ligaments et bourses du corps. Les causes exactes de cette pathologie sont méconnues, mais semblent souvent reliées à une perturbation du sommeil profond.

Dans les effets nocifs que j'avais notés, entre autres choses, depuis plusieurs années, c'est toute la psychosomatique de ces gens-là. Souvent, ces gens-là vont venir nous consulter pas nécessairement pour la question du harcèlement, mais beaucoup parce qu'ils ont des éléments dépressifs importants dans leur tableau clinique. Ils vont nous parler beaucoup d'épuisement de travail ou de fatigue et ça va passer par le biais de ce qu'on appelle le «burn-out». Mais, ça commence par du psychosomatique et du psychosomatique qui s'élargit de façon assez dramatique. C'est une des choses qui me touche le plus dans les cas de ces personnes-là. Évidemment, cela a souvent comme conséquences aussi d'avoir des gens qui font des dépressions majeures. Dépressions majeures, ça veut dire arrêt de travail, ça veut dire des pertes de mémoire, ça veut dire des difficultés d'élocution, ça veut dire des difficultés d'équilibre. Des dépressions majeures avec médication lourde et un suivi psychiatrique; plus que juste un suivi en psychologie. Ça commence par les petites maladies, l'épuisement, la fatigue, l'insomnie, mais ça atteint rapidement un état dépressif important.

Si la personne commence à se relever de cet état, elle est littéralement terrifiée à l'idée de retourner travailler. Après un arrêt pour cause de maladie, les personnes revoient leur symptômes d'anxiété et d'insomnie réapparaître, au moment où elles envisagent le retour. Selon l'expérience de plusieurs intervenantes, les personnes qui se sont arrêtées pour épuisement professionnel ou en raison de troubles d'adaptation après un traumatisme (deuil, rupture conjugale...) ne présenteraient pas tout ce lot de symptômes lorsqu'elles réintègrent le travail. Les personnes qui ont vécu du harcèlement sans trouver de solution dans leur milieu de travail en arriveraient à un état d'épuisement draconien qui se distinguerait de l'épuisement professionnel dans le sens où cela prendrait beaucoup plus de temps à remonter la pente. Malheureusement, certaines d'entre elles restent profondément marquées.

Ça casse les personnes et c'est dur à reprendre, parce que le dégât est beaucoup plus global pour la personne, il est en profondeur. C'est comme de dire; «Il faut que je réapprenne à marcher.» Ce sont des individus brisés. Récemment, j'ai reçu un jeune homme et, lui, il veut carrément se faire déclarer invalide au travail. Un jeune de trente ans, avec des bras, des jambes, qui serait capable d'être très fonctionnel, je pense. Moi, comme intervenante, je le vois, mais lui, en dedans, se voit invalide pour retourner, peu importe le travail. C'est ça les effets : l'invalidité est très grande et elle est plus globale.

C'est un meurtre psychologique. C'est l'équivalent de cela des fois. Avec une vie qui, après cela, ne sera plus jamais pareille et, des fois, ne sera plus, parce que, de toutes façons, cette personne-là est complètement dysfonctionnelle ou parce qu'il y aura un suicide.

Si le harcèlement que subissent les personnes peuvent les mener à la dépression, d'autres seront animées d'un besoin de vengeance. Au lieu de retourner la violence contre elle-même, la personne décide de se faire justice. D'après certaines intervenantes, ce comportement découlerait d'une modification des valeurs. La loi du talion prime alors sur les valeurs initiales de la personne.

Dans les effets, ça devient souvent des gens rigides, des gens très peu tolérants et ils n'auront plus d'entendement par la suite. Ils ne laisseront rien passer. Ça demande un travail à long terme pour les restructurer sur quelque chose de beaucoup plus sain, de plus viable. Le phénomène œil pour œil, dent pour dent. Il y a des harcelés qui deviennent harceleurs.

Et là, on change la dynamique. Non seulement c'est un désir de vengeance, c'est la mission divine. C'est qu'ils sont rendus au stade où ils vont devenir des harceleurs et tant que la personne n'aura pas tout perdu, ils ne lâcheront pas. Je l'ai vu et on le vit chez nous. Ça devient leur leitmotiv. L'individu va aller jusqu'à des avocats. Il va envoyer des lettres, des griefs. Il va commencer à faire des menaces.

Les participantes ont fait remarquer que les répercussions du harcèlement pouvaient se manifester non seulement chez la personne, mais aussi chez ses proches qui se sentent souvent impuissants devant l'ampleur des dégâts.

Quand elle parle de son problème régulièrement à la maison, ça devient difficile à la longue. Lorsque ça fait trois ou quatre ans que son conjoint entend cela, il finit par ne plus pouvoir donner son soutien et même à vouloir sous-estimer le problème. Il n'est pas dans ce milieu organisationnel, alors, comment peut-il concevoir que ça existe, s'il n'a jamais vécu cela?

Le support dans la famille, je ne l'ai pas vu tant que ça. Ils en parlent, mais, la famille, qu'est-ce que vous voulez qu'elle fasse? Elle dit : «Défends toi ! Fais quelque chose !»

Tous les témoignages convergent pour montrer que le harcèlement entraîne souvent des problèmes familiaux importants, des divorces et des séparations. En plus de voir leur qualité de vie au travail se dégrader, les personnes sentent qu'elles sont alors en train de perdre ce qu'elles ont de plus cher.

Il va se passer des choses dans sa vie familiale. La personne peut devenir agressive envers ses enfants. J'ai entendu des individus me dire : «Je suis rendu si mêlé que je ne suis plus capable de discerner comment il faut que je fonctionne. Je n'ai plus de valeur sur laquelle me baser parce que j'ai tellement buté pour mes valeurs personnelles que c'est rendu que ça ne fait plus de sens...» Quand tu touches aux valeurs de l'individu, c'est rendu loin. Puis, lorsque l'on parle de comportements dysfonctionnels qui affectent l'entourage, on parle de vie familiale en particulier. C'est particulièrement difficile quand l'individu devient agressif et vindicatif.

Je fais juste demander : «Comment ça se passe chez-vous?» Et là, ce sont les pleurs; on est obligé d'arrêter l'entrevue. Je suis obligée de dire à l'employé : «Regarde, je suis ici toute la semaine. Quand tu seras prêt, tu reviens et on continue.» Il n'a même pas la capacité de continuer. Lorsque tu restes beaucoup au niveau organisationnel, ça va avoir des impacts, mais l'individu est parfois en capacité de les gérer. Mais dès que tu vas toucher à ce qui est familial, tu viens de toucher à quelque chose de majeur. Et l'impact, c'est que ça dégénère jusqu'au divorce.

Les coûts sociaux et organisationnels

On a vu jusqu'à maintenant à quel point les coûts du harcèlement sont élevés pour les victimes. Les intervenantes en consultation organisationnelle et en développement des ressources humaines voient aussi les coûts économiques et sociaux exorbitants de cette forme de violence ainsi que ses impacts dans les entreprises. Au moment où les discours sur la nouvelle économie disent que ce sont les ressources humaines qui constituent les richesses les plus précieuses d'une société, on assiste à un gaspillage éhonté de ces ressources qui s'épuisent. En tolérant le harcèlement, c'est toute une société qui paie des soins de santé et des prestations de maladie à des personnes qui, en d'autres circonstances, auraient la formation ou la détermination voulues pour apporter leur contribution.

Ce dont je me rends compte, ce sont les coûts sociaux de ce problème-là. Parce que les gens sont beaucoup en arrêt de travail. Ils sont longtemps en arrêt de travail, ils sont suivis par des médecins de façon régulière, ils prennent des médicaments.

Le laisser-faire des entreprises dans la dynamique de la violence entraîne des congés de maladie, de l'absentéisme, des remplacements, des départs volontaires et des obligations de former du nouveau personnel.

C'est important de faire le point à ce sujet, de montrer que c'est plus bénéfique, pour la société et à tous les niveaux, incluant le côté financier, d'avoir un programme de prévention efficace, que d'avoir à subir les coûts résultant de harcèlement.

Comment ça va coûter? Au niveau de l'organisation, lorsque des gens prennent six, sept ou huit mois avant de revenir au travail. C'est des sous ça. On parle de milliards qui étaient dépensés annuellement juste pour de l'improductivité et des choses du genre : les coûts de remplacement...

Les consultantes qui interviennent dans les organisations considèrent qu'il faudrait aussi pouvoir calculer ce qui découle des baisses de rendements et de la détérioration du climat de travail. Tant et aussi longtemps que le harceleur sévit, tant et aussi longtemps qu'il y a des personnes qui vivent du harcèlement, on assistera à des pertes de motivation, à des baisses de productivité et à des baisses de la qualité des services.

Il y a donc énormément de coûts en signe de piastre, puis cela se répercute dans la société. Le harcèlement apporte beaucoup de démotivation et du désinvestissement. Lorsqu'il y a installation de cela, le conflit dégénère au niveau du service, au niveau de l'entreprise. C'est tout le climat de l'entreprise qui peut devenir malsain. On est alors dans un milieu qui n'est pas propice au plaisir, à l'efficacité et à la qualité. Bref, on s'en fout.

Parmi les situations les plus flagrantes et aussi les plus désespérantes, on trouve celles où ce n'est pas un seul employé mais plusieurs qui tombent les uns après les autres avant que la direction n'intervienne. Dans certains cas, cette inaction s'explique par un manque de volonté. Mais parfois, la direction elle-même peut se sentir impuissante.

C'est très, très subtil quand on décide à moment donné de jouer ces «games-là». Sur dix-sept employés, il y en a quinze qui ont été en «burn-out» dans l'espace deux ans.

À un moment donné, dans une section de douze employés, j'en avais six qui me consultaient pour les mêmes motifs. Tous en arrêt de travail : «burn-out». J'en avais six et j'avais peur que les six autres craquent.

J'ai travaillé dans une organisation où la direction était prête à faire quelque chose, mais on ne savait pas vraiment comment procéder. Ça faisait des années et des années qu'ils engageaient et que les gens partaient pour épuisement. Ça devenait évident, mais comment faire pour mettre à la porte une personne salariée et syndiquée? Cela a été toute une histoire pour, tranquillement, changer cette personne-là... Le travail qu'il y a eu à faire dans ça pour ré-assainir ! Parce que c'était tellement pourri qu'on n'était plus capable de rien faire. Et, dans ce cas-là, ça partait d'une personne. Juste d'une personne!

Une consultante ajoute que lorsqu'elles perdurent, de telles situations de violence ou de harcèlement laissent des marques profondes dans ce qu'elle appelle «une mémoire collective organisationnelle». Le harcèlement rentre dans les normes de fonctionnement. Le changement de telles normes représente ensuite un travail ardu et de longue haleine.

Quand on observe le passé de l'entreprise, on comprend qu'il y a une culture organisationnelle de violence et de rigidité. On fonctionne comme ça. On a fonctionné longtemps, pendant des décennies, comme ça. Actuellement, ça tend à changer. La direction générale, au niveau de la présidence, veut donner le ton à une gestion plus humaine des ressources. Sauf qu'il y a beaucoup de travail à faire....

Stratégies pour faire face à la situation

Parmi les stratégies déployées par les personnes pour tenter de se sortir d'une situation de harcèlement, on note que ces dernières cherchent souvent à en parler. La victime agit alors pour mieux voir clair dans sa situation et pour se trouver des alliés. Cela est généralement une excellente stratégie, mais elle peut devenir malsaine lorsque la victime se plaint de ce qui lui arrive à tout le monde sauf à la principale intéressée, soit la personne qui harcèle, ou encore lorsqu'elle ne laisse à l'autre aucune chance de s'expliquer et se met à son tour à la harceler de toutes les manières pour se venger.

La victime, plutôt que d'aller voir l'autre pour communiquer son insatisfaction, est allée voir un ensemble de personnes en prenant une espèce de position très victime, pour dire : «Regarde comment on me harcèle.» Ça n'a pas de bon sens. Elle est allée voir une dizaine de personnes comme ça dans la même journée. Finalement, ce que je lui faisais comprendre, c'est que ce n'est pas nécessairement plus constructif d'agir comme ça. On ne se sort pas du problème.

Dans cette problématique de violence, la victime se promène constamment du rôle de victime à celui d'agresseur.

Pour éviter qu'une telle dynamique ne s'installe, les intervenantes s'entendent pour dire que la première démarche à entreprendre est sans doute de tenter de s'expliquer avec la personne qui harcèle. Même dans les milieux où il existe des mécanismes formels de médiation et de traitement

des plaintes, les solutions informelles sont souvent recommandées parce qu'elles ont l'avantage de ne pas entraîner de réflexes aussi défensifs.

Il y a la façon informelle et la façon formelle de résoudre les problèmes. Tout ce que je peux dire, c'est que la façon informelle semble mieux fonctionner. Les employés peuvent s'entendre. Ça peut fonctionner pour un peu plus longtemps.

Les discussions et la recherche de solutions informelles permettent aussi aux harceleurs qui s'ignorent de prendre conscience de leurs effets avant de se retrouver sur le banc des accusés. Comme on l'a vu précédemment, le harceleur peut être une personne qui ne cherche qu'à bien faire son travail et qui se croit sincèrement dans son bon droit. Un dialogue ouvert peut alors permettre à chacune des parties en présence de réajuster sa conduite. Quand la situation est le moins complexe ou chargée émotionnellement, les limites de cette seule approche de conciliation se posent toutefois rapidement. Les personnes ne sont pas toujours capables de s'entendre et de dénouer la situation; elles ont souvent besoin d'une médiation. Par ailleurs, comme on l'a déjà souligné, il faut comprendre que les victimes se heurtent fréquemment à l'absence d'ouverture, au désintérêt, voire à l'arrogance du harceleur, qui refuse catégoriquement de reconnaître ses torts.

Lorsque le harcèlement s'adresse à des gens qui s'entendent assez bien en général avec tout le monde, souvent lorsqu'ils viennent me voir, ils me disent : «C'est tellement bizarre parce que c'est le premier conflit que je vis dans ma vie. Tu sais, je n'en ai jamais vécu avant.» La tendance pour ces victimes-là, c'est de se sur-responsabiliser. «Je ne dois pas en avoir assez fait. Je vais être encore plus fine.» J'ai déjà vu une personne me dire tout ce qu'elle avait fait, pendant un an, avant de venir me consulter. Je lui ai dit : «C'est assez. Là, tu en as assez fait.» Souvent les personnes qui aiment la vie, qui s'entendent bien avec tout le monde, qui s'adaptent vont avoir tendance à dire : «Attends un peu, je vais prendre le temps d'aller communiquer avec elle. Je vais regarder vraiment ce qu'elle veut dire, lorsqu'elle me dit qu'elle n'aime pas ça la manière dont je fais telle tâche, puis je vais m'ajuster à elle.» Elles se sur-responsabilisent parce qu'elles ressentent un sentiment de culpabilité. Puis, à un moment donné, elles ont tout essayé comme stratégie de conciliation puis, câline, ça ne marche pas !

Lorsque le supérieur n'est pas pris lui-même dans le litige, une autre stratégie consiste à l'informer de la situation. Selon les témoignages recueillis, cette stratégie pourrait être efficace si les entreprises s'engageaient plus clairement à ne pas tolérer le harcèlement. Nous avons plutôt entendu des scénarios où la direction restait insensible et où les gestionnaires ne savaient pas comment gérer les conflits. Les plaintes à la direction des ressources humaines ou au syndicat ne donnent pas toujours non plus les résultats escomptés. Quelques intervenantes parlent de situations où la direction des ressources humaines défendait des gestionnaires harceleurs ou avouait son impuissance à dénoncer des problèmes pourtant connus. De la même manière, il n'est pas rare d'entendre des histoires où des gens du syndicat sont eux-mêmes harceleurs ou récalcitrants à intervenir parce que le harceleur s'avère être aussi un travailleur syndiqué. Dans d'autres situations, les représentants du syndicat vont exprimer leur maladresse à agir dans des conflits qui débordent leurs rôles traditionnels dans l'entreprise.

La dénonciation formelle d'une situation de harcèlement est une stratégie rarement utilisée. Les personnes consultées comprennent bien pourquoi. Premièrement, on l'a vu, il est souvent très difficile de recueillir des faits et de compter sur des témoins qui permettront de prouver que les harceleurs ont commis un geste répréhensible. Comme le disait une intervenante : «On ne peut reprocher à quelqu'un de parler fort ou de faire des blagues.» Deuxièmement, les victimes portent souvent le fardeau de la preuve et elles n'ont pas toujours la force d'affronter la ou les personnes qui les harcèlent, en plus de voir les autres s'ingérer dans leur vie alors qu'elles se sentent vulnérables.

Quant les gens vivent ça, tout le monde veut savoir ce qui se passe. Il y a vraiment une ingérence dans leur vie personnelle.

Lorsque quelqu'un fait une plainte, ça se sait. Formellement ça ne devrait pas se savoir. Mais ça ne veut pas dire que les gens ne parlent pas.

Enfin, la crainte de dénoncer est fondée sur la conscience que les victimes ont des risques bien réels de se retrouver encore plus bas si elles n'ont pas gain de cause.

Si elles manquent leur coup, la pression devient deux fois plus forte.

Il y a un risque qui est encouru à chaque fois que quelqu'un porte plainte. Il y a des conséquences pour quelqu'un qui fait une plainte de harcèlement qui n'est pas retenue, même si la personne a raison. La personne pourrait se voir ostracisée par ses pairs, par ses collègues. Ça fait un genre de spirale où elle s'enfoncé.

Comme les promotions se font au mérite... La personne se plaint contre son patron, lequel patron va écrire le rapport de rendement de la personne qui se plaint. On imagine bien que la plainte n'aide pas du tout la situation de quelqu'un qui veut avancer.

Face à ces impasses, les personnes laissées à elles-mêmes développent de l'anxiété, des habitudes de consommation de médicaments ou des troubles psychosomatiques et psychologiques associés à des états dépressifs. Ce que les intervenantes rencontrées voient surtout, ce sont en effet des personnes qui ont pris des congés successifs, qui ont été en arrêt de travail et ont attendu à la dernière limite avant de consulter.

En pratique privée, je dirais que la plupart des gens sont allées voir un médecin et ont eu un congé de maladie. Ils prennent des pilules pour dormir. Puis là, ils se disent : «Ça n'a plus de bon sens ! Où est-ce que je m'en vais avec ça?»

Elle attend jusqu'à ce qu'elle s'effondre. Une fois qu'elle s'est effondrée, elle entreprend des démarches. Elle va voir son médecin, son médecin la sort du travail, puis, à un moment donné, il y en a plusieurs qui poussent en lui disant qu'elle devrait aller consulter.

En considérant les effets pénibles du harcèlement décrits précédemment, on comprend que les personnes aux prises avec des milieux de travail intenable préfèrent parfois se résigner à des pertes irrécupérables pour se sortir de leur milieu. Au mieux, lorsqu'elles sont en congé sans solde (parce qu'elles n'ont pas droit ou plus droit à des congés de maladie), elles accusent des pertes directes en

salaire et leurs possibilités éventuelles d'avancement se réduisent. Par ailleurs, lorsqu'elles sont amenées à quitter leur travail, elles peuvent ne jamais retrouver d'emploi équivalent et voir leurs années d'expérience non reconnues. Elles peuvent aussi vivre des périodes de chômage qui seront d'autant plus coûteuses si leur droit aux prestations d'assurance-emploi est compromis parce qu'elles sont administrativement considérées comme ayant volontairement quitté un emploi. Les coûts économiques occasionnés par de telles situations ne sont évidemment pas pour arranger les choses dans les familles qui comptent sur deux salaires réguliers pour boucler le budget.

J'ai vu des gens qui n'avaient même plus de congés de maladie. N'étant plus capables, ils ont pris un congé sans solde, mais cela amène d'autres problèmes à la maison parce qu'ils ne peuvent plus apporter leur contribution financière.

Dans la plupart des cas, les gens doivent changer de poste. Ils appliquent sur des postes dans une autre unité sur le plan syndical, mais ils sont perdants en termes d'ancienneté. Ils recommencent à zéro. Tout ça pour fuir le harcèlement.

À moins d'être dans la fonction publique, ce qui se passe souvent lorsqu'ils ont un problème comme ça, c'est qu'ils quittent leur travail et là, ils tombent au chômage. Parce que, souvent, ils n'attendent pas de se trouver une autre «job». Cela crée des insécurités financières et des chicanes au niveau du couple.

Malgré ces pertes, les intervenantes admettent que le départ du milieu de travail est souvent la seule solution possible quand rien n'est fait dans ce milieu et quand le harceleur reste en poste.

Souvent, les gens vont dire : «C'est quoi ta solution? Sortir de là. J'en peux plus!»

Dans la plupart des cas, leur solution, c'était toujours de changer d'unité. C'est vraiment la solution de se dire : «Aussitôt que je trouve quelque chose ailleurs, je ne me battra pas comme David contre Goliath. Je vais essayer de passer à autre chose.»

On arrive avec quelqu'un de presque démoli. Moi, je confronte la personne et je lui demande : «Restes-tu dans ce milieu-là? Tu as tout fait ce que tu pouvais et ça ne marche pas. Tu n'as pas d'aide. Tu n'as pas de support. Il n'y a rien pour toi. Qu'est-ce que tu fais? Est-ce que tu continues jusqu'à la dépression ou tu sors tranquillement, tu prends tes billes et puis tu t'en vas ailleurs?» C'est vraiment décourageant. Il n'y a pas d'autre chose, je suis avec l'individu et c'est le cul-de-sac. Tu n'as pas d'aide et si tu te défends, tu te démolis. Qu'est-ce que tu fais de ta vie?

4.2 Processus de traitement des demandes de soutien

Parmi les pratiques des professionnelles consultées, on peut distinguer l'intervention psychologique auprès des personnes et la consultation organisationnelle. Les propos qui suivent font état de ces pratiques mais aussi des écueils rencontrés.

L'intervention psychologique

Les professionnelles qui font de l'intervention psychologique auprès des personnes travaillent pour des programmes d'aide aux employés, dans des CLSC ou en pratique privée. Seules quelques-unes

d'entre elles cumulent des fonctions d'aide psychologique aux personnes et de consultation organisationnelle. Selon leur expérience, les services psychologiques actuels ne sont pas toujours adaptés aux situations de crise provoquées par le harcèlement. Les personnes qui n'ont pas accès à des programmes d'aide aux employés ou à une assurance collective qui leur donne accès à ces services sont souvent laissées à elles-mêmes au moment où une intervention s'imposerait, c'est-à-dire avant qu'une situation se dégrade. Si elles veulent consulter les services psychologiques d'un CLSC, elles sont parfois placées sur une liste d'attente de six mois.

Par ailleurs, dans plusieurs milieux de travail comme dans la plusieurs milieux sociaux, il y a encore une gêne à dire ouvertement qu'on va consulter un psychologue. Cette gêne est d'autant plus forte lorsqu'on sait que la honte et la culpabilité font partie des effets fréquents du harcèlement.

Il y a toute cette crainte-là d'aller voir le psychologue. Ça fait peur : «Voyons donc, pourquoi voir un psychologue?» «Qu'est-ce que les gens vont dire, qu'est-ce que les gens vont penser?»

Dans ce milieu, il y a plein de monde malade. Les psychologues ont rencontré ces gens-là dans un hôtel. Les gens demandaient des entrevues à 6h00 du matin pour ne pas que les collègues sachent qu'ils voyaient un psychologue, pour ne pas être vus. Ça existe ça.

Du point de vue des personnes consultées, ces éléments combinés feraient en sorte que les personnes qui consultent ne représentent que la partie visible de l'iceberg et que plusieurs personnes restent seules aux prises avec des situations intenable.

Le fait que la problématique du harcèlement psychologique au travail est peu connue et le fait que les personnes elles-mêmes soient souvent incapables d'en déceler les signes dans leur environnement de travail contribuent aussi à maintenir les victimes dans le silence et la confusion. À ce sujet, les intervenantes soulignent qu'il est très rare que leurs clients arrivent directement en disant qu'ils sont victimes de harcèlement psychologique.

Lorsqu'elles vont au CLSC ou consultent un psychologue en pratique privée, elles sont souvent en arrêt de travail. Plusieurs sont référées par un médecin qui leur dit qu'elles ont besoin d'aide.

Personne ne va nous arriver en disant : «Je suis victime de harcèlement.» Ça se fait de manière plus biaisée. On va parler de ses symptômes. Quand les gens ont de la fibromyalgie, on va voir, et il y a souvent quelque chose au niveau du travail. Et je pense que ça rejoint beaucoup le sentiment d'impuissance.

Lorsqu'elles font appel à un programme d'aide aux employés, les personnes parlent plus généralement de stress, de fatigue ou d'épuisement liés à leur situation professionnelle.

Elles viennent bien plus en disant : «Je ne suis pas bien dans mon travail. Ça n'a plus de bon sens. Avant, il me semble que j'étais correcte mais je ne suis plus correcte maintenant.» C'est tout le questionnement personnel et le sentiment d'incompétence... Plus la personne parle, plus tu te rends compte que les exigences qu'on lui pose n'ont pas de bon sens. Comme tu es à l'extérieur, tu es plus en mesure de voir qu'il y a quelque chose qui ne va pas dans son milieu.

Formées en travail social, en psychologie ou en counseling et orientation, c'est d'abord et avant tout à titre de spécialistes de la relation d'aide individuelle que ces professionnelles interviennent. Au départ, leur travail consiste à accueillir la personne tout en recueillant les faits qui permettent de porter un jugement sur la situation d'ensemble. On invite la personne à nommer et à reconnaître ce qui est violent dans ce qui s'est passé.

Ce qui a de fondamental à mon avis c'est de croire, d'écouter, d'accueillir et de recevoir. Ça, pour moi, c'est fondamental.

Ils viennent avec des situations qu'ils ne savent pas nommer. Juste nommer la violence, c'est guérissant. Juste être capable de dire : «Je vis de la violence.» Mettre un mot là-dessus et décrire exactement ce que je suis en train de vivre... Ouf ! On sent la personne qui reprend du pouvoir par rapport à ça, qui commence à vouloir mettre des solutions en œuvre, qui commence à vouloir comprendre le sens de ça. Comme je travaille plus dans l'individuel, je travaille beaucoup aussi sur «aider la personne à comprendre le sens de cette violence-là dans sa vie».

J'ai constaté l'importance de la cueillette d'information. Ma stratégie d'intervention est basée sur des faits. En moyenne, cela prend le temps, parce que les gens n'ont plus confiance. Il faut baser son intervention sur des faits mais, en même temps, tu as à gérer les émotions dont les gens n'ont jamais parlé de cela en cinq ou dix ans.

Lorsqu'elles se rendent compte qu'elles sont en présence d'une problématique de harcèlement psychologique au travail, la priorité est d'aider la personne harcelée à protéger sa santé en l'amenant à retrouver son estime d'elle-même et, le cas échéant, à se défendre contre les manœuvres de harcèlement auxquelles elle continue parfois d'être exposée. Une autre attitude adoptée est de l'aider à voir clair dans ce qu'elle vit, de la rassurer quant à la légitimité de ce qu'elle ressent et de l'aider à distinguer ce qui lui appartient sans pour autant se mettre toute la responsabilité des problèmes sur les épaules.

Il y a trois mots qui résument ce que je fais. C'est d'amener la personne à se protéger et à se restaurer, puis à départager ce qui lui appartient de ce qui ne lui appartient pas. C'est vraiment ce que j'essaie de faire. Mais c'est surtout de restaurer la personne, de la mettre suffisamment en forme pour qu'elle puisse remonter la pente.

On va travailler un peu comme en violence conjugale. Dans un premier temps, on va travailler sur l'estime de soi, on va travailler à apprendre à mettre ses limites, on va travailler sur l'affirmation.... Je me suis aperçu que beaucoup de ces gens-là ont une facilité d'entrer dans le rôle du bouc émissaire. Il faut qu'elles apprennent à ne pas se laisser faire. Tu leur montres à se protéger et à faire bien attention.

Les intervenantes ont généralement très peu de pouvoir direct sur les organisations proprement dites et leur travail se fait essentiellement auprès des personnes harcelées. Conséquemment, elles visent surtout à sortir les personnes du doute qui les paralyse et à les amener à comprendre comment leurs croyances ou leurs attitudes peuvent prêter flanc au harcèlement. En ce sens, une intervenante parle de la nécessité, pour la personne harcelée, de colmater les failles dans lesquelles elle peut être atteinte par le harceleur.

Le travail que je vais faire, c'est d'aider la personne à voir d'abord ce qui est en train de se passer, à voir dans quelle faille elle est touchée. «Quel est ton besoin? Si tu as besoin d'être reconnu ou félicité par une personne en particulier. Cette personne a le beau jeu.» Quand cette faille est colmatée, le harceleur est forcé de changer d'attitude. Il est déstabilisé, parce que son manège ne marche plus : il y a un point qui est mis. Il se dit : «Voyons, comment ça se fait qu'elle ne pleure pas?»

Dans ce même esprit, les professionnelles s'entendent pour souligner les limites des approches qui ont comme effet de réduire la personne au rôle de victime en niant du même coup sa part de responsabilité et de pouvoir sur la situation. L'intervention psychologique s'attache plutôt, par tous les moyens, à aider les personnes à reprendre du pouvoir sur leur vie. Les résultats varient selon les clients.

J'ai vu des gens démolis et ne jamais revenir, mais j'ai aussi vu des gens sortir de là avec une force qui fait qu'ils se disent que plus jamais personne ne pourra les agresser.

Les résultats varient aussi selon ce qui attend la personne dans son milieu de travail. À ce sujet, ce que les personnes consultées déplorent unanimement, c'est que l'intervention se limite trop souvent à l'individu harcelé alors que les milieux de travail restent inchangés et que les harceleurs continuent de sévir (parfois sans s'en rendre compte et parfois sciemment). Tout se passe alors comme si c'était uniquement la victime qui devait se questionner. Malgré la nécessité incontournable des services psychologiques, les témoignages convergent pour souligner les limites d'un travail qui ne se fait que sur une portion des problèmes et sans lien avec le milieu de travail d'où provient la violence.

Ça fait l'affaire des gestionnaires et de la direction de référer la personne au PAE et de dire : «C'est pas de notre faute, elle est trop fragile, trop vulnérable.»

Ce que je regrette, c'est qu'on travaille juste sur une partie du problème tout le temps. Dans le cadre de programmes d'aide, ce n'est pas compliqué, dès qu'il y a une situation qui se vit, les gestionnaires appellent au PAE. Nous autres, les PAE, on ne peut tout régler ça. Ce qui se produit, c'est qu'on travaille la partie avec la personne qui est en perte d'estime d'elle-même. C'est elle qui vient voir un psychologue ou un travailleur social. Et là, pourquoi elle hésite tant à revenir travailler? C'est qu'elle sait qu'il ne se passe rien dans l'organisation, que ça ne change pas. Oui, la personne va avoir retrouvé plus de solidité, plus de moyens, mais quand elle revient, elle veut bien faire son bout, mais s'il n'y a personne d'autre qui fait quelque chose, elle va retomber.

Dans certaines circonstances, les professionnelles qui sont rattachées à un milieu de travail spécifique peuvent soutenir des membres du personnel dans une démarche de résolution de conflit ou de dénonciation. Différentes contraintes font toutefois que cette possibilité se présente rarement et qu'il est très difficile d'intervenir dans l'organisation. Comme on l'a mentionné précédemment, les personnes harcelées ne sont pas toujours prêtes à dénoncer les harceleurs.

Le secret qu'il y a là-dedans. Tout se passe en dessous, personne n'ose rien dire et si tu veux aider quelqu'un à faire quelque chose, il répond souvent : «Ah non ! Je ne peux pas faire ça, je ne dirai pas ça...» Tout le monde vit ça, mais on n'en parle pas.

«Je le sais, elle fait des affaires qu'on ne peut pas faire, mais je ne suis pas pour le dire au patron.» Et le patron : «Qu'est-ce que je fais avec elle, elle est syndiquée...» Ça fait un amalgame, à moment donné. Quel guêpier !

Les professionnelles sont tenues au secret professionnel : elles doivent obtenir l'autorisation de leurs clients pour divulguer des renseignements obtenus dans l'exercice de leur rôle. Cette position les empêche souvent de dire ce qu'elles savent en les confinant, elles aussi, dans un rôle de témoin silencieux. Sans jamais remettre en question la nécessité de la confidentialité des services psychologiques, les intervenantes remarquent que l'impossibilité dans laquelle elles se trouvent de dénoncer des situations flagrantes d'injustice contribue au maintien des problèmes. Le silence est d'autant plus lourd à porter quand on sait qu'il n'y a aucune instance, ni aucun service mandaté pour agir et mettre un frein à l'inacceptable.

Dans les programmes d'aide, l'autre difficulté qu'on rencontre, c'est qu'il faut préserver la crédibilité, la confidentialité, il faut faire signer, si on veut agir. Moi, des fois, je vois des affaires... Par exemple, un employé d'une région qui appelle pour consulter. En regardant les statistiques, on constate que, dans cette direction-là, il y a peut-être sept ou huit employés qui consultent pour la même affaire et que c'est du harcèlement de la part d'un gestionnaire. Notre responsabilité, en tout cas la mienne, c'est de parler avec chacun de ces employés-là pour demander une autorisation pour que j'aie travaillé de pair avec les relations de travail pour faire bouger ça. Mais ça ne veut pas dire que les employés vont être d'accord : ils ont tellement peur. Et ça fait l'affaire de certains gestionnaires.

Ça ne devrait pas être le PAE qui initie le mouvement parce que ce n'est pas le même chapeau. Le PAE est là pour aider les employés en difficulté. Il y a tout le volet du secret professionnel. Même si l'employé nous témoigne et s'il signe un papier pour permettre le dévoilement de l'information, il n'en demeure pas moins que le PAE peut aussi se faire discréditer... Nous ne sommes pas les mieux placés.

Le travail dans l'entreprise

Les personnes travaillant à l'intérieur des entreprises ou dans des firmes de consultation organisationnelle expliquent que l'intervention visant à contrer le harcèlement doit toujours se situer sur plusieurs plans à la fois. Selon ces intervenantes, le travail dans l'entreprise doit d'abord être fondé sur une approche de prévention, c'est-à-dire sur l'engagement de la direction dans une démarche qui affirme une position claire de non-tolérance de la violence, sur une sensibilisation de l'ensemble du personnel, sur la formation des acteurs qui devraient agir en partenariat pour régler les conflits avant qu'ils ne dégénèrent.

La question de l'engagement de la direction est reconnue comme étant cruciale pour qu'un travail en profondeur soit fait. En fait, pour plusieurs consultantes, cet engagement est une condition sans laquelle leur intervention risque d'être stérile.

Au départ, je vais dans l'organisation et je dis : «J'accepte de travailler avec vous, à condition qu'il y ait une position de la direction et que vous acceptiez de travailler sur vous-mêmes. Si oui, je suis la fille qui va travailler avec vous.» C'est clair que s'ils n'acceptent pas cela, je n'y vais pas.

Je suis consultante à l'interne et je me permets de dire non dans certains dossiers. Au début, j'ai été ostracisée, parce que ça ne se faisait pas. Dans la hiérarchie, il ne faut pas dire non. Mais je me suis dit que s'il n'y a pas de volonté d'engagement, je n'arrive à rien. Je me suis plantée deux ou trois fois avant de dire non...

Malheureusement, la volonté des directions à assurer un climat de travail psychologiquement sain n'est que rarement acquise. Il s'agit plutôt d'une vision managériale à développer, ce qui suppose un travail d'information et de sensibilisation délicat à entreprendre de la part des intervenantes. Au départ, les consultantes sentent souvent qu'on fait appel à leurs services ou qu'on met en place de petits comités simplement dans le but d'éviter les incidents qui auraient comme effet de ternir l'image de l'entreprise ou qui pourraient mener à des réclamations ou à des poursuites.

Je pense que s'il n'y a pas cet engagement-là, de la part des gens qui ont à porter une organisation, ils ne feront les choses que pour les assurances, pour le légal. On aura bien beau faire des politiques, des ci et des ça...

À la suite du rapport du Coroner sur le drame survenu dans la compagnie de transport en Ontario, je suis allée faire une présentation à l'ensemble des dirigeants de l'entreprise sur un projet d'élimination de la violence en milieu de travail. Ils savent très bien qu'il y a eu 77 recommandations et que bientôt, comme grande entreprise, ils auront à implanter des politiques contre le harcèlement et la violence. J'ai assisté à la discussion qui a suivi. La préoccupation des dirigeants est celle des poursuites : «Si quelqu'un rentre dans l'usine avec un fusil chez nous, comment sommes-nous organisés? Qu'est-ce qu'on risque comme poursuites?» Donc, c'est la motivation. Je ne pense pas vous apprendre quelque chose en vous disant ça.

Les consultantes ont la conviction qu'il est plus bénéfique pour la société, pour l'entreprise et à tous les niveaux, d'avoir des programmes de prévention efficaces que d'avoir à défrayer les coûts du harcèlement. Pour être entendu, ce message doit être martelé, statistiques à l'appui. Les intervenantes acceptent donc de parler le langage de la productivité en informant les directions des coûts directs et indirects de la violence assumés par l'entreprise (assurances, congés de maladie, coûts de remplacement et de formation du personnel, chute de la motivation et du rendement, etc.).

Je suis dans une organisation où on parle trois langues : anglais, français, chiffres. On parle de chiffres, culturellement, c'est comme ça. On aura beau faire des recommandations, si les gens ne voient pas le gain monétaire, il n'y aura pas d'impacts.

Elles croient pourtant qu'il faut un travail qui se situe beaucoup plus en profondeur : un travail qui incite chaque membre du personnel à prendre conscience des effets psychologiques du harcèlement et qui amène chacun à réfléchir sur ses propres valeurs et comportements face à la violence. En ce sens, on souligne qu'un travail d'information et de sensibilisation générales de l'ensemble du personnel de l'entreprise serait requis afin que les victimes soient mieux en mesure de reconnaître ce qui leur arrive, afin que l'entourage puisse offrir le soutien qui manque si cruellement et afin que les témoins soient incités à rompre le silence qui contribue à faire perdurer les problèmes.

Chacun dans son milieu doit se responsabiliser face à ça, j'irais dans ce sens-là comme première étape.

C'est comme pour tous les changements, la réflexion doit se faire par chaque personne. Il faut que chacun nettoie le pas de sa porte.

Parmi les écueils rencontrés, on signale aussi que les gestionnaires, les représentants syndicaux et les gens de la direction des ressources humaines, c'est-à-dire ceux qui devraient protéger les victimes, sont parfois ceux qui harcèlent ou qui se mettent du côté des harceleurs. Dans d'autres cas, et même avec la meilleure volonté du monde, les patrons, les gens du syndicat et les conseillers en ressources humaines avouent être mal préparés pour intervenir en situation de conflit. Leur malaise et leur manque de formation les amènent parfois à laisser les situations se détériorer alors qu'elles pourraient jouer un rôle actif dans la résolution des problèmes.

Ce dont je me rends compte, c'est que les gestionnaires ont besoin de «coaching». Ils ont besoin de support et de s'arrêter pour se questionner. Ils ne savent pas par où commencer. À un moment donné, il y a même des gestionnaires qui disent : «Moi je le sais, je ne suis pas un leader, j'engueule les employés; mais je suis atteint là-dedans.» Il y a eu de la formation sur différents sujets, comme le leadership et plein d'autres sujets, et ils ont pu être aidés là-dedans. Cela a donné de belles prises de conscience. Susciter ce questionnement à la base, c'est une forme de prévention par rapport au harcèlement.

Je me dis qu'il va falloir faire la réflexion partout, même à l'intérieur des syndicats où il se fait énormément de violence entre syndiqués. Pour avoir été déléguée syndicale longtemps, j'ai vu que, à un moment donné, tu es complètement bloquée à cause du sacro-saint «on défend tout le monde». Il y a des questionnements éthiques que ça pose.

Souvent, on se retrouve avec des conseillers en ressources humaines assez mal pris. C'est surprenant, mais ils ne savent pas quoi faire, ils ne savent pas comment gérer cela, alors qu'on s'attend qu'ils le sachent... Dans les stratégies, en relation d'aide individuelle, on va dire aux gens : «Allez voir les gens des ressources humaines, c'est supposé être eux-mêmes qui vont vous accompagner.» Parfois, les retours sont assez catastrophiques. La démarche de la personne tombe un peu dans le vide. C'est une patate chaude pour les ressources humaines.

Pour que les choses changent dans les milieux de travail, on insiste aussi beaucoup sur le travail en partenariat et le travail d'une équipe qui regroupe des personnes, des services ou des instances ayant des rôles complémentaires dans l'entreprise.

Ce que j'ai appris, c'est de concerter des gens qui se sentent interpellés par cette problématique-là dans mon milieu. C'est de voir avec les gens en place, les gens du syndicat, du comité de sécurité santé au travail, ce qu'il y aurait comme solution à implanter dans le milieu.

Contre le harcèlement, c'est un travail d'équipe. À partir du moment où tu travailles en équipe, tu brises la confidentialité, mais sans être menaçant, parce que tout le monde devient responsable en fonction de ses rôles et responsabilités et de ses zones décisionnelles. Ça fait que la gestion, le syndicat, la direction des ressources humaines, tout le milieu des relations de travail collaborent.

En plus de favoriser un travail qui se fait sur plusieurs plans à la fois, le travail en équipe permet aux consultantes d'éviter certains pièges, notamment celui de travailler dans l'isolement, d'avoir à affronter seules toute la culture d'une entreprise et de se dépenser en n'ayant qu'un poids négligeable dans l'organisation. Ce travail favorise aussi les analyses plus systémiques et moins psychologisantes ou morcelées des problèmes.

Le harcèlement psychologique et les conflits, ça se travaille en équipe multidisciplinaire; ça veut dire avec la contribution de tous les intervenants concernés. Tu peux travailler sur la prévention avec des gens de la formation; avec des psychologues et des travailleurs sociaux, parce qu'il y a des impacts familiaux; avec un consultant en développement organisationnel parce que ça se passe en organisation. Et je pense même au syndicat. On a parfois besoin des gens en relations de travail. On a des points de vue, des rôles et des responsabilités différents, mais on a un objectif commun.

Aux yeux des consultantes, cette approche systémique est particulièrement pertinente dans une perspective de prévention et d'assainissement des relations. Elle se traduit aussi dans l'intervention proprement dite qui ne doit pas se faire exclusivement avec la personne qui subit le harcèlement et qui doit viser, le plus possible, à nommer les choses et à rétablir une communication potentielle.

En fait, quand j'entre dans une situation de violence, je vois toujours quatre joueurs. Il y a une victime ou des victimes, une ou des personnes qui agressent, des témoins qui jouent un rôle fondamental, puis une organisation, une organisation qui joue un rôle prépondérant dans une dynamique de violence. Pour moi, il y a quatre joueurs et je tiens toujours à rencontrer les quatre joueurs.

Tu agis tout le temps dans une dynamique de groupe. Lorsque je rentre dans une équipe où il y a de la violence, je travaille avec la victime puis je travaille avec le harceleur et je travaille avec l'équipe et, à mon avis, mon joueur majeur, ce n'est pas la victime, c'est l'équipe. Très souvent, je découvre que finalement, c'est un ramassis de victimes.

À ce sujet, une remarque importante faite par plusieurs consultantes concerne le soutien à donner aux gestionnaires et aux harceleurs qui ne comprennent pas toujours ce qui leur arrive quand on les informe des torts qu'ils ont causés ou de la teneur des plaintes déposées contre eux.

Parfois, les gens qui harcèlent, ils ont connu juste ce mode de fonctionnement. Ils ne savent pas comment faire autrement ou ils ont besoin de contrôle... Eux aussi, ils ont besoin de soutien parce que c'est l'ensemble de leurs modes de fonctionnement et de leurs mécanismes de communication qui est à revoir. Ils sont atteints dans leur identité et dans leur estime d'eux-mêmes. Et ils ne sont pas toujours déplacés.

Même le gestionnaire qui a laissé aller et qui réalise, quand on remet un rapport, les dommages que cela a causés..., il faut le ramasser avant de l'aider à gérer. Ils vivent de la culpabilité. Ils peuvent se remettre profondément en question.

À côté du travail de prévention, de formation et d'aide aux personnes, les intervenantes s'entendent rapidement pour dire que l'entreprise doit donner à son personnel un message clair qui dit que le

harcèlement psychologique est une conduite répréhensible et passible de sanctions. En cohérence avec ce message, elles insistent pour dire à quel point il est impérieux que les victimes et les témoins de harcèlement puissent avoir recours à une instance désignée pour accueillir leur plainte, proposer la médiation ou faire l'arbitrage qui s'impose.

Il faut absolument qu'il y ait un endroit où les gens puissent s'adresser. Cela prend des gens qui font l'enquête, qui ont le pouvoir de dire «oui, il y a eu du harcèlement» et qui tranchent.

Lorsque l'on comprend que la crédibilité des professionnelles des programmes d'aide aux employés repose sur leur capacité d'assurer la confidentialité des renseignements et lorsqu'on voit que leur fonction les place fréquemment entre l'arbre et l'écorce, c'est-à-dire entre des personnes qui subissent la violence et des organisations qui ont parfois tendance à vouloir camoufler ces problèmes sous le tapis, on comprend l'importance de créer des instances de médiation et d'arbitrage capables de dire publiquement ce qui ne va pas dans une entreprise. Comme on l'a déjà souligné, les professionnelles des programmes d'aide aux employés sont loin d'être toujours les mieux placées pour intervenir dans l'organisation. Elles ont à se prémunir contre le risque bien réel de se faire placer sur une voie d'évitement ou de se faire évincer lorsqu'elles s'engagent à dénoncer des situations de harcèlement.

Il faut marcher sur des œufs quand on veut parler de cette problématique-là. Je dirais qu'au niveau du comité de direction, je sens qu'il y a la moitié des gestionnaires qui sont comme sensibles à ça. Mais l'autre moitié, leur tendance c'était de me dire : «Retourne dans ton petit bureau, fais ce que t'as à faire et fous nous la paix.» On a très très peu de pouvoir et on marche toujours dans un champ de mines quand on amène des choses comme ça.

Mon rôle, c'est d'aider les employés individuellement mais j'ai aussi un rôle dans l'entreprise même si je travaille pour une firme externe. J'ai toujours besoin de me resituer pour savoir qui est mon client. Cela n'est pas évident dans les cas de violence. Tu pointes qui? Comment «dealer» tout cela? C'est très dur. Ça serait très mal vu si je me mettais à m'occuper d'un groupe d'employés qui voudraient formuler une plainte. Il faut être très prudent.

Si tous les intervenantes reconnaissent la nécessité incontournable d'instaurer des politiques anti-harcèlement, ainsi que des mécanismes de médiation et de traitement des plaintes dans les entreprises, leur expérience les amène à discuter sérieusement de l'esprit dans lequel cela devrait se faire. Elles parlent alors des limites sérieuses des politiques et des mesures appliquées de manière mécanique ou de celles derrière lesquelles les entreprises se cachent pour se donner bonne conscience.

Il y a le danger de traiter cela de façon uniquement rationnelle ou légale. J'ai vu des politiques qui ne changeaient pas grand-chose. Les gens allaient porter des plaintes. Il y avait tout un cheminement très intéressant, mais il aurait fallu qu'une réflexion plus fondamentale soit faite. C'est un travail à long terme qui devrait mener à une nouvelle éthique. Je vais dire ça gros, mais je pense qu'il s'agit d'une nouvelle éthique du capitalisme.

Ça c'est un message que je martèlerais ! Souvent, les organisations se font bonne conscience, une belle image, et se déculpabilisent en mettant en place des comités, en offrant des programmes d'aide aux employés et en mettant les politiques. On a tout ça, on est organisé, alors on devient ISO-2000 ou je ne sais pas quel autre maudit nom... Je trouve que ça ne correspond à rien ces histoires-là. Souvent, les gestionnaires vont tout remettre les problèmes et les conflits au pauvre petit comité formé de personnes bénévoles, de représentants des syndicats qui siègent sur le fameux comité. Ça n'a pas de sens finalement tout ça. Ça ne lève pas. Il faut que la haute direction et que tout le milieu s'engage pour donner de la visibilité et de la crédibilité à ces comités-là.

Dans le même sens, quelques consultantes aguerries ont dit se méfier des approches qui trahissent la crainte ou le refus de considérer la complexité et l'intensité des émotions en présence dans les situations de violence.

J'ai une autre préoccupation, c'est qu'on veuille intellectualiser le harcèlement psychologique alors que c'est un phénomène des émotions. Ça me préoccupe, parce que je vis cela dans mon organisation et je le vois dans d'autres organisations. C'est qu'on veut amener des façons de voir et de faire qui partent seulement de la tête. Ça va être très important que les gens apprennent à gérer des émotions.

4.3 Les voies de solution

Parmi les principaux messages entendus chez les professionnelles de la relation d'aide et de la consultation organisationnelle, on note d'abord que le harcèlement est loin d'être un problème simple qui pourrait se régler par des solutions mécaniques ou limitées à la sphère du travail. La problématique du harcèlement est une problématique sociale complexe qui plonge ses racines dans toute une culture de tolérance de la violence au quotidien. Les solutions qu'elle exige doivent donc être nuancées et permettre d'agir sur plusieurs plans à la fois.

Une question d'éducation

À ce titre, les intervenantes ont parlé du travail d'éducation à faire, et ce, dès les premières années, notamment, à l'école, où les réactions de violence deviennent de plus en plus présentes. Selon une d'entre elles, aborder cette problématique c'est «parler du genre de société que l'on veut, des valeurs que l'on veut prôner».

C'est beaucoup le mot respect qui nous vient. Respect entre nous, envers soi, entre nous comme personne, envers nos enfants, les enfants envers les plus grands, et les plus vieux envers les petits. C'est de ça, finalement, dont il est toujours question.

De manière plus spécifique, elles ont aussi insisté sur tout le travail de sensibilisation de la population à faire pour amener le débat sur la place publique. Au même titre que le suicide ou que la violence conjugale, la problématique du harcèlement en est une qui exige d'abord qu'on reconnaisse son existence, qu'on brise le silence et qu'on lève le voile sur des souffrances vécues dans la peur et l'isolement. Les idées foisonnent sur les moyens de sensibiliser le plus grand nombre; on parle, entre autres choses, de la production de documents vidéos qui décrivent le processus du

harcèlement et ses conséquences, de la mise en œuvre de vastes campagnes de sensibilisation, de la diffusion d'émissions d'affaires publiques, de la tenue de forums où les personnes pourraient parler de leur expérience, etc.

La prévention et l'intervention en milieu de travail

Plusieurs voies de solution évoquées concernent la prévention en milieu de travail et la formation. Les lignes qui suivent rappellent les principales mesures qu'on souhaiterait voir mises en œuvre dans les entreprises. Parce que la qualité du climat de travail concerne tout le personnel de l'entreprise et parce que chaque employé peut, un jour, être victime du harcèlement ou en être témoin, les intervenantes croient que la question du harcèlement devrait être traitée comme faisant partie intégrante des préoccupations de santé et de sécurité au travail. Cela suppose la mise en place d'une panoplie de moyens d'information, de conscientisation et de responsabilisation de l'ensemble du personnel.

Je pense au milieu industriel. Quand j'y suis allée, ce qui m'a frappée, c'est de voir comment les gens étaient avancés en terme de santé et sécurité. Quand tu rentres dans l'usine, il n'y a pas un fil qui pendrait à terre, tout est fixé. Ça a pris dix ans pour amener une vision santé et sécurité chez l'ouvrier comme chez le directeur d'usine. Je crois que ça peut prendre dix ans pour qu'on ne tolère plus la violence. Moi je crois à ça. Je crois que, dans une organisation, on peut amener une réflexion comme celle-là.

La conscientisation des gestionnaires et des organisations, je pense que c'est important à ce moment-ci parce que ce n'est pas un problème qui est effectivement reconnu en raison de la sorte de violence qui est sournoise, qui est, à toutes fins pratiques, invisible et qui faite d'un amas de petites choses banales très difficilement prouvables. Donc, on s'en fout, on balaie cela.

Toutes les intervenantes s'entendent aussi pour dire que certaines catégories de personnes devraient être spécialement interpellées par la problématique de la violence au travail et bénéficier d'une formation plus avancée en ce domaine. Il s'agit, on l'a déjà mentionné, des gestionnaires, des gens de la direction des ressources humaines et des représentants des syndicats parce que ce sont eux qui, au premier chef, peuvent être appelés à intervenir pour protéger les victimes ou proposer des voies de règlements de litiges. À l'heure actuelle, on constate malheureusement que ces gens, qui devraient compter parmi les principaux alliés dans la lutte contre le harcèlement, sont parfois eux-mêmes harceleurs ou complices. Une réflexion en profondeur est à faire dans ces milieux pour mettre fin aux situations de collusion et à la conspiration du silence. On espèrerait que la formation de base à l'université contienne davantage de cours qui habiliteraient les conseillers et les personnes en poste de responsabilité à comprendre les diverses dimensions de la problématique de la violence au travail; à intervenir pour assurer un climat psychologique de travail sécuritaire; et à faire la médiation ou l'arbitrage requis dans des situations conflictuelles. On suggère aussi que la problématique du harcèlement psychologique soit systématiquement traitée dans des ateliers de formation continue destinés à ces gens, et ce, tant du côté syndical que du côté patronal.

Les gestionnaires n'ont pas la formation qui leur permettrait de tenir compte des dimensions psychologiques et relationnelles. Il faut de plus en plus responsabiliser, sensibiliser les gestionnaires, leur donner des moyens pour faire face aux harceleurs. Les gestionnaires ont le pouvoir, mais aussi la responsabilité d'intervenir lorsqu'ils voient qu'il y a un conflit.

Je me demande quel temps on passe à travailler la gestion des conflits dans la formation universitaire en ressources humaines. Quel est l'intérêt porté à ces questions et qu'est-ce que les gens apprennent à l'université?

Les consultantes elles-mêmes, formées en travail social, en psychologie ou en counseling et orientation, ressentent aussi le besoin de se perfectionner.

Même dans les universités, il n'y a pas tant d'information que cela sur le harcèlement parce que c'est un phénomène qui est encore méconnu. On pourrait regarder ce qui pourrait être fait à ce niveau-là pour ouvrir des portes. On pourrait penser à des subventions pour avoir des recherches dans ce milieu-là actuellement.

Devant l'ampleur du mandat et l'obligation de tout inventer, elles souhaiteraient mieux connaître ce qui se fait dans d'autres milieux que les leurs. En ce sens, elles apprécieraient la tenue de divers événements qui réuniraient des professionnels et des gestionnaires intéressés à trouver des solutions; elles suggèrent la création de groupes d'intervenants qui pourraient être soutenus afin de mettre en place des programmes de prévention et des projets pilotes à diffuser par la suite dans un plus grand nombre d'entreprise. Elles souhaiteraient aussi pouvoir travailler davantage en réseau afin de profiter du savoir-faire développé dans certaines entreprises qui peuvent être citées en exemples.

Bombardier, qui est une immense compagnie, a une politique claire de tolérance zéro face à la violence et au harcèlement psychologiques en milieu de travail. Ils ont remis à tous leurs employés un fascicule extrêmement bien fait. Ils ont aussi des procédures à suivre pour faire une plainte.

Robert-Giffard a une magnifique politique et aussi des documents très très bien, un relevé de littérature avec des propositions d'enquête, des services, une procédure à suivre dans le cas où quelqu'un a une plainte à formuler. Il y a un comité composé de cinq personnes, je crois, et des recommandations. Et ils en ont traité beaucoup de plaintes depuis la mise en vigueur de cette politique-là.

Dans les Forces armées canadiennes, on a fait un bon bout de chemin en termes de prévention. Tous les militaires ont dû suivre des ateliers sur le harcèlement, la discrimination, le racisme, toutes les formes de harcèlement sans exception. Pour chaque unité, on a désigné des personnes pour recevoir toute plainte de harcèlement. Ce sont des personnes ressources qui manifestent plus de discrétion que d'autres; elles aident les militaires à régler la plainte de façon informelle en premier lieu, par la médiation. Et, si la façon informelle n'est pas satisfaisante, il y a la façon formelle : un plainte écrite demandant réparation est alors transmise aux autorités.

À ce sujet, quelques intervenantes mentionnent que la recherche de documentation et d'outils de sensibilisation sur un sujet encore si peu connu exige énormément de travail. Parce qu'il faut tout

créer, les consultantes apprécieraient obtenir davantage de soutien financier. Malgré les discours sur la qualité de vie au travail et sur la rentabilité d'investir dans la main-d'œuvre, on constate plutôt que les budgets des programmes de prévention sont souvent parmi les premiers visés lorsqu'il est question de réduction des dépenses.

Il faudrait être prêt à donner des subventions aux organisations qui veulent mettre en place des pratiques exemplaires et des politiques. Est-ce qu'on va donner des ressources qui vont aider les gens à implanter ça à l'interne et à transférer des connaissances et de l'expertise?

De l'avis des intervenantes, il faudrait encore que les actions posées pour contrer le harcèlement soient soutenues par un engagement ferme de la direction à ne pas tolérer la violence psychologique, par des politiques internes qui transmettent au personnel un message clair à cet effet. On insiste aussi sur la nécessité du travail qui fait en sorte que le mandat de lutter contre le harcèlement ne repose plus uniquement sur un petit comité isolé ayant peu de crédibilité dans l'entreprise. Un tel mandat doit plutôt être soutenu par le partenariat de personnes qui ont l'appui de leur milieu, de la direction et du syndicat ainsi que par la concertation de gens capables de considérer les diverses dimensions des problèmes et de mettre leurs énergies en commun pour apporter des solutions qui contribuent concrètement à transformer des manières de faire et de penser.

L'accès à des services d'aide psychologique

Compte tenu des effets dévastateurs du harcèlement sur les personnes, on réaffirme l'importance d'une aide psychologique accessible aux victimes en soulignant les difficultés qui se posent à l'heure actuelle en ce domaine. Plusieurs personnes ne bénéficient pas d'assurances collectives ou de programmes d'aide aux employés. Lorsqu'ils existent, ces services sont parfois mal adaptés, notamment parce que le temps alloué est insuffisant ou parce que certains professionnels négligent de prendre en compte les dynamiques organisationnelles dans lesquelles les victimes de harcèlement sont prisonnières. L'attente avant d'avoir accès à un service du CLSC est souvent trop longue. On remarque que plusieurs hommes et qu'un bon nombre de personnes moins familières avec ce type de services sont gênés d'aller consulter ou ne pensent tout simplement pas à le faire au moment où ils en auraient pourtant besoin. On précise enfin que les harceleurs, qui constatent les effets de leur conduite lorsqu'elle est dénoncée, et les gestionnaires, qui prennent conscience des lacunes dans leurs manières de faire en situation conflictuelle, doivent aussi être soutenus psychologiquement.

La mise en place de recours

Les témoignages entendus montrent à quel point les professionnelles de la relation d'aide et de la consultation croient au travail de prévention et de responsabilisation de l'ensemble des personnes pouvant être touchées de près ou de loin par la violence ou le harcèlement. Même si ces intervenantes privilégient nettement la prévention à la coercition et même si elles mettent en doute les approches qui reposeraient d'abord sur des mesures disciplinaires et des sanctions, elles disent néanmoins la nécessité incontournable de mettre en place des structures légères auxquelles les victimes pourraient avoir recours lorsque le dialogue ne suffit pas ou lorsque des moyens plus

formels de règlement de litiges s'imposent. À ce sujet, toutes les intervenantes s'entendent pour souhaiter la création de comités ou d'instances auxquelles les personnes pourraient s'adresser en cas de violence persistante. En plus de prévoir un processus de traitement des plaintes et d'informer le personnel à propos des manifestations du harcèlement et des stratégies à adopter lorsqu'on en est victime ou témoin, de telles instances auraient le mandat d'accompagner les personnes concernées dans la recherche de solutions organisationnelles équitables ainsi que le pouvoir de trancher certains litiges.

Au même titre qu'un comité de santé et sécurité au travail, il devrait y avoir un comité contre le harcèlement dans le milieu de travail qui soit capable de monter un dossier, de prévoir des stades, une gradation des choses.

Si on songe spontanément à loger de telles instances de médiation ou d'arbitrage à l'intérieur des structures de l'entreprise, plusieurs intervenantes précisent les limites et les risques d'un tel choix. Elles remarquent, en effet, que cette solution ne s'appliquerait pas aux petites entreprises dont le personnel doit pourtant être protégé. Dans les plus grandes entreprises, elles constatent que les enjeux personnels et organisationnels soulevés par l'éventualité d'une dénonciation sont parfois tellement grands que les personnes qui viennent de l'entreprise pourraient ne pas avoir l'autonomie nécessaire pour agir sans risque de représailles.

Il faut qu'il y ait quelque chose qui soit concerté, comme un ombudsman ou un comité similaire au comité de santé et de sécurité au travail. Ce n'est peut-être pas nécessaire que ce soit dans chaque bâtisse ou dans chaque entreprise. Ça pourrait exister à l'extérieur. Les gens qui viendraient faire l'enquête seraient extérieurs; ils seraient ainsi complètement autonomes.

Le parti pris évident des intervenantes rencontrées pour un travail local et un travail en profondeur sur les valeurs ne les empêche pas d'affirmer la nécessité de sévir lorsqu'on assiste à un refus de dialogue, lorsque les avertissements répétés ne permettent pas de faire cesser le harcèlement ou lorsque les entreprises n'assument pas leurs responsabilités. D'une part, on affirme que les employeurs devraient être tenus responsables des situations de violence qu'ils tolèrent ou qu'ils exercent. Des consultantes expliquent que malgré tous leurs efforts, il y a des gens qui ne remettront jamais en cause leurs modes de fonctionnement et qui continueront à harceler ou à protéger les harceleurs s'ils ne subissent pas les conséquences.

Ce que je vois, c'est qu'il n'y a pas d'imputabilité. Ça va peut-être paraître draconien mais je pense qu'il faudrait revoir les choses au niveau des normes du travail de manière à ce que les organisations soient responsables d'agir. Il faudrait que les organisations assument les conséquences de leur laisser-faire. Si dans une organisation, il y a des individus qui vont à la CSST parce qu'ils sont en «burn-out», si les gens tombent en congé de maladie ou vont à l'assurance-emploi, c'est le gouvernement qui paie. Et le gouvernement, c'est nous. Comme consultants, nous avons beau vouloir essayer de travailler à la gestion de conflit, il y aura toujours des gens qui n'agiront pas s'ils ne sont pas contraints.

Il n'y a pas d'imputabilité des gestionnaires de prendre action contre des situations comme le harcèlement. On va donner des primes de rendement aux gestionnaires sur

la productivité, sur la bonne gestion administrative, mais pas sur le climat de travail.
Puis il n'y a jamais de punition pour celui qui harcèle.

Dans le même sens, les intervenantes déplorent aussi les pratiques qui font en sorte que les harceleurs puissent fréquemment s'en tirer sans rien payer alors que les victimes de harcèlement sont rarement capables d'être indemnisées pour les dommages qu'elles ont subies. L'expérience des consultantes les amène à émettre de sérieux doutes quant aux possibilités de gain de cause des victimes qui font des réclamations à la CSST ou à leur compagnie d'assurance.

Je m'interroge aussi sur la gestion des dossiers de harcèlement à la CSST. On se rend compte que c'est très difficile d'être indemnisé. Même si quelqu'un tombe en maladie et que son médecin écrit un papier qui dit qu'il y a eu de la violence, ça ne passe pas à la CSST. Les «burn-outs» qui, en fin de compte, sont causés par du harcèlement, ça ne passe pas. C'est la victime qui a le fardeau de la preuve. Ce ne sont jamais les harceleurs qui paient.

Puis il y a un phénomène, je suis sûr que vous en avez eu connaissance, c'est la fameuse contre-expertise qui va à l'encontre du diagnostic médical. C'est quelque chose qui a un effet majeur au niveau des personnes. Ce n'est plus elles qui prennent la décision d'essayer un retour au travail. C'est le psychiatre expert qui est payé par la compagnie d'assurance pour faire une expertise. Je me rends compte que ça va toujours dans le sens d'un arrêt de paiement. Je me dis que le psychiatre est payé par la compagnie d'assurance pour faire l'évaluation. Déjà, en partant, il n'est pas toujours impartial.

Si la lutte au harcèlement ne devrait pas se fonder d'abord sur l'exercice de moyens coercitifs, la force et la convergence des témoignages en ce sens ne doivent pas être interprétés comme une invitation à négliger la mise en place de recours légaux auxquels les personnes devraient pouvoir avoir accès lorsqu'elles ne peuvent obtenir justice dans leur milieu de travail.

Je pense que la loi doit être obligatoire pour être capable à un moment donné d'avoir quelque chose qui a une portée. La DPJ protège les enfants : on devrait avoir sur le plan légal quelque chose de similaire qui protège les personnes harcelées. Il faudrait qu'il y ait une instance qui ait le pouvoir d'agir. Au niveau légal, ce qui se passe à l'heure actuelle, c'est dérisoire. Il faut avoir quelque chose qui a plus de punch que ce qui existe actuellement.

Synthèse et conclusion

Cette consultation a été faite auprès de 30 intervenantes et 7 intervenants venant de divers horizons. Ayant eu à offrir des services directs à des victimes de harcèlement psychologique au travail, ces personnes ont été invitées à partager leurs savoirs d'expérience et leur réflexion à propos des manifestations de cette forme particulière de violence, des services offerts aux victimes et des voies de solution à explorer. Comme cela a été mentionné dans la description méthodologique de cette recherche, les témoignages recueillis ne sauraient révéler une vérité objective, indiscutable ou représentative d'une réalité qui existerait en dehors des représentations qu'on peut s'en faire. En cohérence avec la perspective constructiviste adoptée, l'objectif de la démarche était plutôt de rendre compte de la problématique du harcèlement, telle qu'elle est comprise par les sujets à la suite d'un travail de délibération et d'analyse intersubjective. Dans cet esprit, il faut rappeler que les points de vue qui émergent de la consultation ne traduisent pas des positions officielles d'organismes ni même des positions arrêtées des participantes. L'objectif du dispositif de recherche mis en place visait davantage à permettre l'expression et la rencontre d'expériences qui sont précieuses, précisément parce qu'elles sont faites de convictions, de doutes, de nuances et d'engagement.

Cela étant dit, la première chose qui ressort de l'examen des données qualitatives et quantitatives recueillies est sans nul doute la convergence étonnante des témoignages à l'intérieur de chacun des groupes et entre les trois groupes. Selon les principes de la recherche qualitative, cette forte convergence constitue un indice important de validité. Il s'agit d'un indice qui permet de croire que les résultats obtenus transcendent les perceptions strictement subjectives.

Afin de présenter une synthèse de ces résultats, nous regrouperons les témoignages des trois groupes en reprenant une à une les questions qui se posaient au début de la consultation et en commençant par une description de la situation des victimes de harcèlement psychologique. À ce sujet, il va sans dire qu'on ne peut établir un portrait statistique de cette population à partir des témoignages de 37 intervenantes. Il faut aussi préciser que les données que nous pouvons livrer sont nécessairement colorées par les missions ou les mandats des organisations dans lesquelles les intervenantes consultées exercent leur travail. Ces réserves étant faites, la similarité des données recueillies au sujet des victimes et de leur milieu de travail permet de penser qu'elles reflètent bien plus que des expériences isolées fondées sur des histoires singulières.

De l'avis de la très grande majorité des intervenantes réunies, le phénomène du harcèlement psychologique en est un qui a toujours existé mais qui atteindrait une proportion de plus en plus grande de travailleurs à chaque année. Si cette progression perçue peut être en partie attribuable à l'accroissement du nombre de déclarations, dû à la médiatisation de la question, d'autres raisons plus déterminantes expliqueraient cette croissance. Parmi ces raisons, on a noté : la multiplication des nouvelles formes de travail atypique qui affaiblissent les règles du travail en augmentant la précarité d'emploi; la croissance des emplois non syndiqués dans le secteur des services; les taux de chômage qui restent relativement élevés dans plusieurs secteurs; les exigences de flexibilité et de compétitivité des entreprises qui se font sur le dos d'une main-d'œuvre à laquelle on demande toujours davantage.

En ce sens, les intervenantes ont énormément insisté pour dire que ce ne sont pas surtout les caractéristiques individuelles qui font que certaines personnes sont plus exposées que d'autres au harcèlement. Ce sont plutôt des éléments de contexte qui devraient éclairer le portrait qu'on voudrait tracer. Ainsi, il y aurait des conditions et des milieux de travail qui seraient plus susceptibles de générer des situations de harcèlement. On souligne, entre autres, certaines situations où les personnes tolèrent la violence psychologique parce qu'elles ont peu de protection pour se défendre ou parce qu'elles sont davantage à la merci du bon vouloir de l'employeur. La précarité d'emploi, qui s'associe à plusieurs formes d'emploi atypique, le travail dans des secteurs où les taux de chômage sont élevés, le travail dans des entreprises qui exigent peu de qualifications (restauration, hôtellerie, entretien ménager, vente, etc.) ou dans des milieux non syndiqués comptent parmi les conditions propices au harcèlement les plus fréquemment citées. On précise toutefois, à ce sujet, que la sécurité d'emploi ou le fait d'être protégé par un syndicat ne sont pas des garanties contre la violence. Le nombre relativement élevé de cas de harcèlement psychologique venant du syndicat ou dans lesquels le syndicat n'est pas intervenu indique, en effet, que la présence d'un syndicat est loin d'être une panacée. Bien que la syndicalisation soit perçue comme étant un atout, il semblerait que les conventions collectives ne balisent pas encore suffisamment le terrain ; tout porte à croire que la problématique du harcèlement ne fait que commencer à être prise en considération dans ces milieux.

Les nombreuses restructurations d'entreprises, les réorganisations du travail ainsi que les diverses mesures de réduction des coûts de production et des coûts de main-d'œuvre sont d'autres conditions propices au harcèlement. D'une part, elles se traduisent par des menaces de coupures de poste, de mise à pied ou de mutation qui placent les employés en situation de compétition. D'autre part, elles produisent fréquemment des niveaux de stress extrêmement élevés et des situations intenablement de surcharge de travail pour des équipes qui doivent produire davantage, avec une plus grande qualité, à un rythme accéléré, et ce, avec moins de moyens et moins de personnel. Les bonnes garanties de sécurité d'emploi n'épargnent pas les personnels des services publics et parapublics qui doivent, eux aussi, faire face à de sévères restrictions budgétaires et à des réductions d'effectifs. Parmi ces milieux propices au harcèlement, on a relevé, entre autres, les milieux de la santé, des services pénitenciers et des services gouvernementaux.

Combinées à la tertiarisation du travail et aux changements technologiques et économiques, qui ont transformé le marché de l'emploi en faisant plus de place à l'investissement subjectif des travailleurs, les nouvelles idéologies de gestion ne sont pas non plus sans effet sur les types de risques encourus par les travailleurs. En matière de santé et de sécurité au travail, on note que les accidents du travail conduisant à des lésions physiques diminuent et que des progrès importants sont faits pour interdire les formes les plus patentées de discrimination ou d'abus de pouvoir. On s'inquiète, par contre, de certaines pratiques de gestion par l'idéologie qui, sous des airs de mobilisation des ressources humaines, prescrivent une identification et une disponibilité sans réserve des personnes à leur emploi. Les blessures psychologiques seraient les répercussions de nouvelles formes de violence associées à de nouvelles exigences d'emploi (Carpentier-Roy, 1998).

Cela étant dit, et comme le précise Au bas de l'échelle (1998), il importe de faire une distinction entre le phénomène de harcèlement psychologique et l'épuisement professionnel ou la dépression associés à des conditions de travail pénibles. L'épuisement ou la dépression peuvent évidemment

venir d'une situation de violence ou de harcèlement psychologiques. Pourtant, on peut subir les effets d'une mauvaise organisation du travail, vivre de l'insécurité en emploi ou être constamment surchargé sans nécessairement être harcelé. Il serait donc prudent de préciser que ces conditions de travail ne sont pas harcelantes en elles-mêmes mais qu'elles s'inscrivent dans des contextes qui fournissent des munitions aux harceleurs. À propos des milieux de travail d'où viennent les victimes et des conditions de travail qui leur sont faites, les témoignages révèlent en outre que le harcèlement peut se manifester de diverses manières selon les milieux, mais qu'il n'y a pas de milieux qui mettraient les personnes à l'abri.

En ce qui a trait aux victimes, ajoutons que plusieurs témoignages convergent pour dire que certaines personnes pourraient être plus exposées que d'autres au harcèlement. Parmi celles-ci, on remarque les personnes qui affichent une différence, qui sont psychologiquement fragiles, qui sont moins instruites, qui n'osent défendre leurs droits ou, à l'inverse, celles qui exercent leurs droits ou osent dénoncer ce qui ne va pas dans leur travail. On peut aussi s'en prendre, ouvertement ou insidieusement, à des personnes qui ne répondent pas aux critères implicites de performance ou aux représentations imaginaires qu'on se fait de l'employé sans faille : un employé qui aurait toutes les qualités humaines et toutes les compétences professionnelles, qui manifesterait une disponibilité quasi illimitée aux exigences et aux imprévus de la production et dont le rendement n'aurait jamais fléchi. Au même moment, le climat de compétition et d'individualisme qui règne dans plusieurs milieux peut faire en sorte que des travailleurs, parmi les plus compétents, soient ostracisés, discrédités, objets de moqueries ou de menaces. Lors de mouvements de personnel, les individus qui postulent à un poste ou qui occupent un poste qu'on aimerait voir attribué à d'autres peuvent, eux aussi, être ciblés. Mis ensemble, ces témoignages révèlent la multiplicité et la variété des motifs de harcèlement. Ils permettent aussi de comprendre ce qui amène les intervenantes à affirmer que personne ne peut se considérer à l'abri du harcèlement.

À propos des manifestations de la violence, il ressort que celle-ci peut venir d'une ou de plusieurs personnes. Celles-ci sont des supérieurs, des subalternes, des collègues, voire des membres du syndicat ou des représentants de la direction des ressources humaines. Les scénarios rapportés et l'expérience partagée des intervenantes semblent pourtant indiquer qu'il y aurait davantage de situations où les harceleurs seraient aussi les patrons, c'est-à-dire des personnes pouvant exercer un abus de pouvoir. Les manifestations de la violence sont parfois flagrantes mais plus souvent le fait de conduites insidieuses qui se répètent dans le temps. Dans de très nombreux cas, la violence s'exerce sans témoin ou devant des témoins qui hésitent à donner leur appui à la victime. Ces éléments font qu'il est souvent extrêmement difficile de rassembler des éléments de preuve.

Les observations des intervenantes quant aux effets du harcèlement concordent tout à fait avec les descriptions qu'on rapporte dans la littérature sur le sujet. Il en résulte un portrait tout à fait cohérent, un portrait qui montre l'urgence de donner un soutien aux victimes et l'urgence d'agir. Isolement, sentiment d'impuissance, chute de l'estime de soi, doutes quant à ses capacités de bien percevoir une situation, anxiété, honte et troubles psychosomatiques comptent parmi les effets les plus fréquemment relevés. Ils correspondent à une atteinte profonde à l'intégrité psychique de la personne. Cette fragilité psychologique a des répercussions néfastes sur la vie personnelle de la victime, notamment lorsqu'elle entraîne des problèmes familiaux et conjugaux importants. La

violence subie de la part des autres mène à la violence contre soi dans de nombreux cas de dépressions graves, qui vont parfois jusqu'au suicide. Dans d'autres cas, ce sont les désirs de vengeance, se traduisant en violence contre son ou ses agresseurs, qui se manifestent dans une guerre sans merci.

Sur le plan professionnel, la personne harcelée vit une inquiétude et se trouve sous une tension constante. Ces facteurs combinés l'empêchent de donner son plein rendement, la poussent à faire des erreurs, puis à se faire critiquer et à perdre la confiance en ses propres compétences. Baisse de motivation, désinvestissement et absentéisme s'ensuivent en fournissant au harceleur les éléments dont il peut se servir pour briser encore davantage sa victime, détruire sa réputation, voire la congédier. Cet enchaînement force plusieurs victimes à prendre des congés de maladie prolongés, voire à quitter leur emploi. Ces retraits occasionnent parfois de pertes financières importantes et irrécupérables (notamment quand les personnes ne bénéficient pas de protection syndicale ou de régime collectif d'assurance).

En plus du prix extrêmement élevé à payer par les individus pour la violence qui leur est faite, les coûts directs et indirects du harcèlement pour les entreprises et pour la société en général sont aussi signalés. On mentionne, entre autres, l'augmentation des frais de remplacement de ressources et de formation du personnel, la hausse des cotisations d'assurance maladie, la perte de profit occasionnée par la baisse de productivité de la personne et par la détérioration de la qualité des services, les pertes financières dues aux erreurs commises, etc. Dans certains cas, l'entreprise se prive de personnes hautement qualifiées et dont les compétences sont irremplaçables, à court ou à moyen terme. Lorsque le harcèlement conduit à des congés de maladie, à la consommation de médicaments ou au chômage, une bonne partie des coûts est aussi assumée par l'ensemble de la société.

Quelles sont les réactions des victimes ou les stratégies qu'elles déploient, plus ou moins consciemment, pour faire face au harcèlement? Dans plusieurs cas, les premières réactions observées consistent à sous-estimer la gravité du problème ou à croire qu'on peut le résoudre par une attitude conciliante et un appel au dialogue. Malheureusement, cela suffit rarement. D'autres stratégies consistent à explorer les possibilités de recours dans son milieu. Ces stratégies s'avèrent limitées puisque, dans bien des cas, l'entourage et les personnes en poste de responsabilité craignent d'agir ou ne savent pas comment le faire. Alliées à certaines cultures organisationnelles qui alimentent la violence psychologique, l'absence de politiques de lutte contre le harcèlement, l'absence de mécanismes de traitement des incidents dans les milieux de travail et l'absence d'engagement des syndicats dans ce dossier font en sorte que les personnes sont souvent laissées à elles-mêmes. Devant l'impasse et afin de protéger ou de recouvrer leur santé, certaines victimes privilégient des stratégies de survie (arrêt de travail, consultation psychologique, changement d'emploi, voire démission), et ce, même si elles en assument les coûts. D'autres personnes repoussent ces solutions, notamment lorsque leur situation professionnelle et financière ne leur permet pas de lâcher prise. Souvent, c'est lorsqu'elles sont au bout de leurs ressources que les personnes se décident à demander de l'aide spécialisée. Le harcèlement, on l'a déjà souligné, donne aussi lieu à des stratégies contre-productives qui consistent à chercher soi-même à se faire justice ou à laisser les choses se détériorer en mettant alors sa santé physique et psychologique en péril.

Même avec des dossiers solides, les réclamations de prestations financières ou les démarches visant à déposer une plainte donnent des résultats mitigés. Les intervenantes estiment que les réclamations faites à la CSST sont refusées quatre fois sur cinq. Si la victime songe à se tourner vers l'assurance-emploi, elle risquera d'être pénalisée, si elle ne peut faire la preuve que son départ était motivé par une situation de travail intolérable. Même le droit aux prestations de revenus prévues en vertu des régimes collectifs d'assurance maladie est fréquemment contesté par les services d'évaluation médicale des assureurs. Les plaintes adressées à la CNT ou à la CDPDJ sont très souvent difficiles à défendre compte tenu de tous les éléments de preuve à réunir ou simplement irrecevables en vertu des lois actuelles que ces organismes ont la mission de faire respecter. Dans plusieurs cas, les démarches auprès de ces organismes exigent une force et une détermination que les personnes n'ont plus nécessairement au moment où elles doivent se défendre. Devant les tribunaux, la lutte semble inégale. Les victimes acceptent donc un minimum alors que les entreprises s'en lavent les mains et que les harceleurs s'en tirent.

Les voies de solution, qui, de l'avis des intervenantes, devraient être explorées ou mises de l'avant, se recoupent de façon importante d'un groupe à l'autre. Seul l'ordre de priorité des mesures proposées semble différer légèrement entre les groupes. Alors que les participantes du groupe communautaire mettent à l'avant l'urgence de prévoir des recours accessibles dans les lois, les intervenantes des deux autres groupes insistent davantage sur la formation et sur tout le travail à faire dans les entreprises. Cela étant dit, il n'y a pas de divergence notable entre les trois groupes et les voies de solution qui se dégagent sont toujours présentées comme étant prioritaires et complémentaires les unes aux autres. Les avis exprimés à ce sujet indiquent l'importance d'intervenir et l'importance de le faire sur plusieurs plans à la fois. Les voies de solution rapportées peuvent se traduire comme suit.

À l'exception d'une intervenante, les personnes consultées s'entendent pour dire que des modifications devraient être faites dans les lois pour interdire explicitement le harcèlement psychologique au travail, pour réaffirmer la responsabilité de l'employeur à cet égard et pour faire en sorte que des recours légaux soient accessibles. En plus de permettre aux victimes d'obtenir justice, le fait d'affirmer, de façon non équivoque, que le harcèlement psychologique est illégal lancerait un message clair à tous les employeurs et aux éventuels harceleurs. En ce sens, on estime que les modifications des lois auraient des effets préventifs très positifs. Compte tenu de la complexité de cette question, les intervenantes du groupe des services publics liés aux droits de la personne et aux lois du travail précisent toutefois que des recherches juridiques devraient supporter les modifications législatives espérées.

Parce qu'il est souvent difficile de déterminer ce qui est du harcèlement psychologique et ce qui n'en est pas, les intervenantes qui ont ou qui auraient à faire un travail d'enquête expriment le besoin de disposer de définitions opérationnelles, d'instruments de travail et de balises plus claires pour guider leur conduite. En se référant à tout le chemin parcouru dans le domaine du harcèlement sexuel, qui comporte plusieurs similarités avec celui du harcèlement psychologique, on précise que la complexité de la question ne saurait être un prétexte qui justifie l'inaction. En ce qui a trait au diagnostic des lésions psychologiques causées par une situation de travail, les trois groupes ont souligné une tendance des médecins de l'employeur, de la CSST ou des compagnies d'assurances à

contester presque systématiquement les avis des médecins traitants qui seraient en faveur de l'employé. Cela a amené des intervenantes à souhaiter la désignation d'équipes d'intervention psychologique reconnues et capables d'évaluer les personnes en toute impartialité.

On s'entend, par ailleurs, pour dire que les changements législatifs, si espérés soient-ils, ne sauraient suffire à enrayer les problèmes. Comme plusieurs autres problématiques sociales restées longtemps dans l'ombre ou banalisées, la problématique du harcèlement psychologique exige des interventions à plusieurs niveaux en commençant par l'éducation des jeunes enfants à des valeurs de non-violence, de respect de soi et de respect des autres. Plus spécifiquement, les intervenantes croient à l'utilité d'un campagne sociétale de sensibilisation afin que chaque personne sache qu'elle a le droit de travailler dans un environnement où sa santé physique et psychologique ainsi que sa dignité seront respectées. L'objectif de messages diffusés à très large échelle serait qu'on se dise collectivement qu'il n'est ni normal, ni acceptable, de se faire harceler au travail. Des messages plus ciblés pourraient aussi s'attacher à décrire la manifestations et les effets du harcèlement afin d'aider les gens qui le vivent ou qui en sont témoins à reconnaître les problèmes et à les dénoncer.

Une autre voie de solution nettement privilégiée concerne le travail essentiel à faire dans les entreprises pour briser le silence qui entoure la question et pour qu'on cesse de tolérer et de banaliser la violence. Ce travail devrait permettre aux victimes d'obtenir le soutien qui leur fait tant défaut de la part de leurs pairs, du syndicat et de la direction de l'entreprise. Même si tous les groupes n'ont pas été autant en détails pour expliquer les manières d'atteindre ces objectifs, les voies de solution privilégiées par les intervenantes qui ont donné davantage de précisions à ce propos semblent cohérentes avec l'orientation générale qu'on souhaiterait voir mise de l'avant. Nous en reprenons donc ici les éléments essentiels, éléments qui se raccrochent principalement à la mise en œuvre de politiques de lutte contre le harcèlement. Dans l'esprit des intervenantes, ces politiques devraient :

- traduire un engagement clair de la direction;
- être élaborées et appliquées en concertation avec les syndicats, lorsque des syndicats existent;
- affirmer l'imputabilité des gestionnaires pour protéger, au quotidien, la sécurité psychologique et la dignité des employés et pour intervenir, rapidement, afin de faire cesser le harcèlement;
- prévoir des mécanismes de traitement et de suivi des plaintes qui soient fondés d'abord sur la médiation puis, si nécessaire, sur d'autres mesures calibrées en fonction des situations (avertissement porté au dossier, suspension, mutation du harceleur, congédiement);
- prévoir un recours à une instance arbitrale impartiale ayant le pouvoir de trancher les questions (il y aurait des avantages à ce que cette instance soit extérieure à l'entreprise).

L'élaboration et l'application de telles politiques devraient être confiées à un comité qui aurait la crédibilité, les pouvoirs et les moyens d'intervenir. Ce comité devrait être constitué de personnes renseignées, empathiques, mandatées par les syndicats et la direction et capables de travailler en collaboration. Il devrait en outre compter sur des personnes expérimentées dans la médiation et la résolution de conflits. Son mandat serait :

- d'informer et de sensibiliser l'ensemble du personnel;
- d'accompagner les personnes victimes ou témoins de harcèlement;
- de soutenir l'intervention des gestionnaires;

- de recevoir les plaintes, de faire enquête, de participer à la médiation et de recommander les mesures qui s'imposent aux autorités administratives;
- de s'assurer que les correctifs requis soient apportés.

Certaines intervenantes suggèrent qu'on examine les possibilités d'élargir les structures déjà en place, notamment les comités de santé ou de sécurité au travail, les programmes d'accès à l'égalité ou les politiques contre le harcèlement sexuel ou racial, pour y intégrer les mesures de lutte contre le harcèlement psychologique.

De l'avis des intervenantes du groupe des services professionnels, l'application mécanique de politiques et de procédures, si bien conçues soient-elles, ne saurait résoudre tous les problèmes. Il faut, en effet, se demander comment on pourrait compter sur le soutien de son supérieur immédiat, lorsque la violence psychologique fait partie des stratégies traditionnelles de l'entreprise pour se débarrasser de certains membres de son personnel. On peut aussi voir les limites des seules politiques et procédures de traitement des plaintes, lorsque ce sont des collègues qui se liguent contre une seule personne pour la discréditer ou lorsqu'on se trouve dans une culture qui banalise la violence et qui méprise ceux qui s'en plaignent. C'est en se posant ces questions que les intervenantes insistent pour dire qu'une attention spéciale doit être portée au diagnostic du problème puisque la mise en œuvre d'une stratégie de résolution de conflit doit nécessairement être adaptée selon l'origine du harcèlement et en fonction du contexte psychosocial et organisationnel dans lequel ce harcèlement se manifeste. Si on peut privilégier une intervention plutôt ciblée lorsque le harcèlement est le fait d'une personne isolée, d'autres situations exigeront des interventions organisationnelles et un travail beaucoup plus en profondeur sur la culture et sur les normes implicites de l'entreprise.

L'ensemble des intervenantes soulignent, en outre, les besoins importants de formation, initiale et continue, des personnes appelées à jouer des rôles déterminants dans la résolution de problèmes liés au harcèlement. Il s'agit bien sûr des gestionnaires, des professionnels des ressources humaines et des gens des syndicats, mais aussi des consultants. Selon les intervenantes, les formations universitaires n'accordent sans doute pas l'importance qu'il faudrait à la question de la résolution de conflit en milieu de travail. Les professionnels de la relation d'aide (des CLSC ou des PAE) devraient également être formés de manière à ce qu'ils puissent faire les liens nécessaires entre les problèmes des victimes et les situations de travail dans lesquelles elles se trouvent. Ces professionnels doivent, en effet, développer des approches d'intervention qui évitent de faire porter aux victimes toute la responsabilité des problèmes qu'elles vivent. Des besoins de recherches psychosociales sont aussi signalés afin que les pratiques préventives et réparatrices envisagées soient fondées sur une compréhension plus fine des diverses dimensions du harcèlement psychologique.

Par ailleurs, si les syndicats, quelques organismes communautaires et quelques entreprises commencent à développer des instruments d'information, de formation et d'intervention, il reste encore énormément à faire pour soutenir le travail des intervenants. Parmi les besoins exprimés, on mentionne la production et la diffusion de documents sur la question, la désignation de lieux d'expertise, le développement de moyens de transfert des savoir-faire, la multiplication des lieux et occasions d'échange entre spécialistes et intervenants de divers milieux (colloque, forum, etc.). Les

consultants, les spécialistes de la relation d'aide, les personnes qui travaillent à la prévention de la violence ou au développement des ressources humaines en entreprise ne sauraient tout faire et tout inventer, surtout au moment où les budgets consacrés aux programmes de prévention sont affectés par les mesures de réduction des dépenses des entreprises.

Compte tenu du scepticisme, de l'indifférence et de l'isolement auxquels ont trop souvent à faire face les victimes, on a aussi insisté pour dire toute l'importance de la qualité de l'accueil qui leur est réservé lorsqu'elles osent recourir aux services publics et communautaires. En ce sens, les acteurs de première ligne de ces services devraient être sensibilisés à la problématique et formés pour savoir comment intervenir face à des manifestations plus ou moins intenses de détresse. Compte tenu de la gravité de certaines situations, les intervenantes affirment la nécessité de pouvoir référer les personnes à des services professionnels d'aide psychologique. De tels services devraient être accessibles aux victimes quel que soit leur milieu de travail et quelle que soit leur situation financière. À ce sujet, on suggère que les CLSC soient financés pour rétablir ou créer des équipes qui seraient spécialisées dans l'intervention concernant les problématiques liées au travail et qui pourraient travailler étroitement avec certains milieux communautaires.

Les objectifs de la présente recherche étaient de donner accès à des savoirs pratiques construits au fil du temps et enracinés dans l'expérience. La cohérence avec laquelle les témoignages ont été livrés, la rigueur des échanges et la convergence étonnante des propos d'un groupe à un autre ne peuvent qu'inciter les décideurs et les chercheurs à prendre sérieusement en considération les résultats de cette recherche. À la suite de cette démarche, on peut et on doit sans doute poursuivre la réflexion et discuter de l'utilisation de certains de ces résultats. Par ailleurs, on ne pourrait ignorer les messages lancés et ne pas s'en inspirer dans la poursuite des travaux amorcés pour contrer le harcèlement.

Liste des références

- AU BAS DE L'ECHELLE (1998). *Contrer le harcèlement psychologique au travail : une question de dignité*. Recherche et rédaction : Daniel Brazeau et Esther Paquet. Québec.
- DEJOURS, C. (1993). *Travail, usure mentale : essai de psychopathologie du travail*. Paris : Bayard.
- DEJOURS, C. (1998) *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*. Paris : Seuil.
- HIRIGOYEN, M.-F. (1998). *Le harcèlement moral. La violence perverse au quotidien*. Paris : Syros.
- LEYMANN, H. (1996). *Mobbing*. Paris : Seuil.
- MOREAU, N. (1999) *Violence ou harcèlement psychologique au travail? Problématique*. Québec : Direction des études et des politiques, Ministère du Travail, Gouvernement du Québec.
- CARPENTIER-ROY, M.-C. (1998). Réorganisations du travail, nouveaux paradoxes : clivages acteur/sujet, fracture individu/collectif. In R. Jacob et R. Laflamme (dir.), *Gestion des paradoxes dans les organisations* (tome 7 – *Stress. Santé et intervention au travail*) (p.113-120). Cap-Rouge. Presses interuniversitaires.
- COMMISSION DE LA SANTE ET DE LA SECURITE DU TRAVAIL (2000). *Rapport annuel d'activités 1999*. Québec : Gouvernement du Québec.
- COMMISSION DE LA SANTE ET DE LA SECURITE DU TRAVAIL (1999a). *Ce que vous devez savoir sur nous*. Québec : Gouvernement du Québec.
- COMMISSION DE LA SANTE ET DE LA SECURITE DU TRAVAIL (1999b). *Pour comprendre le régime québécois de santé et de sécurité du travail*. Québec : Gouvernement du Québec.
- COMMISSION DE LA SANTE ET DE LA SECURITE DU TRAVAIL (1993). *Le maintien du lien d'emploi. Pour un prompt et durable retour au travail*. Québec : Gouvernement du Québec.
- COMMISSION DES DROITS DE LA PERSONNE ET DES DROITS DE LA JEUNESSE (2000). *Rapport annuel 1999*. Québec : Gouvernement du Québec, Les publications du Québec.
- COMMISSION DES DROITS DE LA PERSONNE ET DES DROITS DE LA JEUNESSE (1999a). *Vos droits et libertés selon la Charte des droits et libertés de la personne du Québec*. Québec : Gouvernement du Québec.
- COMMISSION DES DROITS DE LA PERSONNE ET DES DROITS DE LA JEUNESSE. (1999b). *Au service des droits et libertés de la personne et de la jeunesse*. Québec : Gouvernement du Québec.
- COMMISSION DES DROITS DE LA PERSONNE ET DES DROITS DE LA JEUNESSE. (1999c). *Les enquêtes en vertu de la Charte des droits et libertés de la personne du Québec*. Québec : Gouvernement du Québec.

- COMMISSION DES DROITS DE LA PERSONNE ET DES DROITS DE LA JEUNESSE (1999d). *La Charte des droits et libertés de la personne du Québec*. Québec : Gouvernement du Québec.
- COMMISSION DES NORMES DU TRAVAIL (1999a). *Les normes du travail au Québec et les domestiques résidants*. Québec : Gouvernement du Québec.
- COMMISSION DES NORMES DU TRAVAIL (1999b). *J'ai déposé une plainte pour pratique interdite. Que se passe-t-il maintenant?* Québec : Gouvernement du Québec.
- COMMISSION DES NORMES DU TRAVAIL (1999c). *J'ai déposé une plainte pécuniaire. Que se passe-t-il maintenant?* Québec : Gouvernement du Québec.
- COMMISSION DES NORMES DU TRAVAIL (1999d). *J'ai déposé une plainte pour congédiement sans une cause juste et suffisante. Que se passe-t-il maintenant?* Québec : Gouvernement du Québec.
- COMMISSION DES NORMES DU TRAVAIL (1999^e). *Rapport annuel 1998-1999*. Québec : Gouvernement du Québec.
- COMMISSION DES NORMES DU TRAVAIL (2000). *Les normes du travail au Québec* (9^e éd.). Québec : Gouvernement du Québec.
- COMMISSION DES NORMES TRAVAIL (1997). *Médiation. Un service gratuit pour vous aider à régler un conflit dans les meilleurs délais*. Montréal : Gouvernement du Québec.

Liste des personnes consultées

Univers communautaire

Denise Caron, l'Association des aides familiales du Québec (AAFQ)
Andrée Desrosiers, Comité d'action des non-organisés (CANO)
Isabelle Dugré, FRONT (Femmes regroupées en options non traditionnelles)
Benoît Grégoire, Centre d'aide pour les travailleuses et travailleurs accidentés du travail (CATTAM)
Hans Marotte, Mouvement autonome et solidaire des sans-emploi(MASSE)
Ginette Martel, Action Travail des femmes
Esther Paquette, Au bas de l'Échelle
Alphonse Richard, Regroupement des sans emploi de Victoriaville
Sylvie Rouillard, FRONT (Femmes regroupées en options non traditionnelles)
Sylvie Simard, Mouvement action-chômage Outaouais
Linda Smith, Groupe d'aide et d'information sur le harcèlement sexuel au travail (GAIHST)
Hélène Vachon, FRONT (Femmes regroupées en options non traditionnelles)

Univers des services publics liés aux droits de la personne et aux lois du travail

Commission des droits de la personnes et de la jeunesse

Marcelle Arcand, bureau de Montréal
Rachel Dionne, bureau de Montréal
Jocelyne Girard, bureau de Montréal
Ginette Rioux, bureau de Montréal
Monique Rochon, bureau de Montréal

Commission des normes du travail

Daniel Bertrand, bureau de la Montérégie
Suzanne Dame, bureau de la Montréal
Lucie Thiboutot, bureau de la Montérégie

Commission de la santé et de la sécurité du travail

Christiane Bernard, direction régionale de l'Outaouais
Johanne Dicaire, direction régionale de Valleyfield
Normand Robert, direction régionale de Richelieu-Salaberry

Univers des services professionnels de consultation psychologique et organisationnelle

Josée Desroches, psychologue
Estelle Caron, psychologue
Hélène Bonelli, psychologue
Claude Blondeau, psychologue et consultant organisationnel
Cloutier Anne-Sylvie, conseillère en orientation
Delisle Linda, conseillère en orientation
Sonia Fillion, consultante organisationnelle
Louise Lacasse, travailleuse sociale
Lemay Pierrette, psychologue
Garceau Suzanne, conseillère en orientation

Goulet Gilles, travailleur social
Élaine Jacob, conseillère en orientation
Monica Lamontagne, consultante organisationnelle
Rita Payeur, travailleuse sociale

Formulaire de consentement

Nom de la personne participante : _____

No d'identification : _____

Je reconnais avoir reçu l'information nécessaire sur le but, la méthode et la nature de la consultation sur la violence psychologique au travail. Je consens de façon libre et éclairée à participer à cette démarche de recherche.

Équipe de recherche

Chercheure principale

• Chantal Leclerc chantal.leclerc@fse.ulaval.ca 418 681-9956

Professionnelles de recherche

• Brigitte Le Blond brigitteleblond@yahoo.com 418 647-6449

• Céline Roussin celine.roussin@sympatico.ca 418 683-7844

Objectifs généraux de la consultation

Analyser différentes dimensions de la violence psychologique en milieu de travail en partant des points de vue d'intervenantes et d'intervenants qui accueillent ou accompagnent des personnes qui vivent ou ont vécu cette violence.

Objectifs spécifiques

Fournir au comité interministériel sur le harcèlement psychologique de l'information :

- sur différents scénarios de violence observés;
- sur les liens entre l'organisation du travail et la violence psychologique;
- sur les avantages et limites des moyens actuellement mis en place pour prévenir la violence et soutenir les victimes;
- sur les voies de solution à explorer.

Engagements

Je participerai à deux rencontres de groupe réunissant de huit à quinze intervenantes et intervenants qui travaillent dans un lieu où des personnes victimes de violence au travail peuvent s'adresser afin d'obtenir un soutien.

Chacune des rencontres durera environ trois heures. Il s'agira de rencontres d'échange et de discussion à partir de questions ouvertes. Ma participation consistera à assister aux rencontres et à m'engager dans la discussion, si je le désire. En aucun cas, je ne serai forcé à prendre la parole ou à révéler des renseignements ou des réactions que je préfère garder pour moi. J'aurai aussi à répondre à un questionnaire qui complètera les entrevues en groupe.

À la suite de ces rencontres, l'équipe de recherche analysera les témoignages et les questionnaires et produira un rapport écrit de recherche. Ce rapport sera acheminé aux membres du comité interministériel sur le harcèlement psychologique au travail.

Avantages et inconvénients

La démarche donne lieu à un rapport qui pourrait permettre :

- une reconnaissance de l'expertise développée en matière de violence psychologique au travail;
- une meilleure prise en compte de certaines réalités de violence;
- l'exploration de certaines voies permettant de prévenir la violence ou d'y remédier.

Elle offre une occasion de transformer des savoirs tacites développés sur le terrain en savoirs publics et légitimes. Elle permet aux intervenantes et intervenants de profiter d'un lieu d'échange sur les représentations qu'ils se font de la violence au travail et sur leur expérience d'intervention.

Les inconvénients de la participation sont le temps devant être consacré aux rencontres et, le cas échéant, les frais de déplacement à assumer.

Confidentialité

Les personnes participantes et les chercheuses s'engagent à ne pas dévoiler de renseignements qui pourraient amener les autres membres du groupe à identifier les acteurs ou actrices des situations de violence auxquelles elles se réfèrent. Elles s'engagent à ne pas divulguer les informations confidentielles dont elles pourraient fortuitement avoir pris connaissance en participant à cette consultation.

Une liste des organismes d'appartenance des personnes participantes à la présente consultation sera annexée au rapport de recherche. L'identité des personnes participantes pourra être révélée dans la mesure où un consentement unanime du groupe sera obtenu.

Les rencontres de groupe seront enregistrées sur bande audio et retranscrites verbatim. Les enregistrements et le verbatim des rencontres pourront être remis à madame Nicole Moreau, professionnelle de recherche au ministère du Travail et utilisés pour des fins de recherche. Dans le cas où les membres du groupe désireraient conserver l'anonymat et afin d'assurer la confidentialité des résultats, chacune des personnes participantes se verra attribuer un numéro d'identification auquel les chercheuses se référeront tout au long de la recherche, notamment lors de la retranscription des entrevues et lors du traitement des questionnaires.

Les résultats de la recherche seront utilisés pour diffusion (rapport du comité interministériel, publications et communications scientifiques) à la condition expresse que la confidentialité des renseignements nominatifs soient assurée par les chercheuses.

Clause de retrait

Au-delà de cet engagement initial, je sais que je peux me retirer, en tout temps, sans que cela ne me cause préjudice.

Signature de la personne participante

Date

Signature de la chercheuse responsable

Date

Schéma d'entrevue

Les scénarios de violence

Qui sont les personnes qui demandent de l'aide?

- Âge, sexe, statut d'emploi, secteur d'emploi, petite ou grande entreprise, syndiquée ou non? Autres caractéristiques personnelles.

Signes ou manifestations de la violence?

- À quels signes commencez-vous à comprendre qu'il s'agit de violence psychologique et non de paranoïa? Qu'est-ce que la personne a subi? Comment s'exerce la violence?

D'où provient la violence?

- Patrons, collègues, ou autre source...
- Une personne ou un ensemble de personnes

Y a-t-il des conditions ou des modes d'organisation de travail propices à l'éclosion de la violence au travail?

Effets de la violence chez la personne? Dans l'organisation?

Sources et formes de soutien?

- Soutien de témoins? De collègues? Des patrons? Du syndicat? De l'entreprise? De son milieu? D'autres ressources?

Stratégies déployées par les personnes?

- Des stratégies efficaces? Des stratégies contre-productives?

Processus de traitement des demandes adressées à votre organisme

Quelle est la clientèle?

- Combien de personnes s'adressent à votre organisme à chaque année? Quelle proportion de cette population vit une situation de violence ou de harcèlement psychologique au travail?

Quel type de soutien pouvez-vous accorder aux victimes de violence psychologique qui s'adressent à vous ou à votre organisme?

- Comment se fait l'accueil des personnes? Y a-t-il une procédure ou des manières de faire assez clairement établies? Comment se font la cueillette de l'information, l'accompagnement des personnes, les références, etc.?

Quelles sont les principales voies de résolution de problème explorées ou empruntées?

- Qu'est-ce qui marche?
- Qu'est-ce qui cloche?
- Quels sont les principaux écueils rencontrés?

Voies de solutions

Quelles mesures sont efficaces et quelles mesures additionnelles devraient être mises en place :

- pour prévenir la violence?
- pour assurer la résolution la plus équitable possible des situations de violence?

Résultats du questionnaire

En plus de partager leur expérience dans les discussions de groupe, les sujets de la recherche ont été invités à répondre à un questionnaire afin de leur permettre de compléter leur pensée, de donner plus de validité à notre interprétation des témoignages et de nous assurer de couvrir un plus large éventail de questions.

Sur les 35 questionnaires remis, trente ont été retournés, ce qui équivaut à un taux de réponse de 86 %. Neuf questionnaires viennent de l'univers des organismes communautaires, neuf viennent de l'univers des services publics liés aux droits de la personne et aux lois du travail et les douze autres viennent de l'univers des services professionnels de consultation psychologique et organisationnelle ¹¹.

	Taux de réponse
COMM	9/10
PUBL	9/11
PROF	12/14
TOTAL	30/35 86%

L'analyse statistique de ce type de données ne requiert que quelques calculs de fréquences et de moyennes ainsi qu'une analyse de corrélation entre les groupes au moyen du test du khi carré. Nous avons établi à 0.1, le seuil de signification des différences entre les groupes.

L'analyse des données qualitatives est intégrée dans les chapitres 2, 3 et 4 du rapport et la présente annexe ne présente que les données quantitatives ¹². Pour ce faire, nous procédons question par question. Nous indiquons les données différenciées par groupe uniquement lorsque l'analyse statistique indique qu'il y a une différence significative entre les groupes. Les questions sont reproduites en caractères gras.

11 Afin d'alléger le texte et la présentation de tableaux :

- l'univers des organismes communautaire sera nommé groupe communautaire et désigné par COMM dans les tableaux;
- l'univers des services publics liés aux droits et la personne et aux lois du travail sera nommé groupe des services publics et désigné par PUBL dans les tableaux;
- l'univers des services professionnels de consultation psychologique et organisationnelle sera nommé groupe professionnel et désigné par PROF dans les tableaux.

12 Les pourcentages ont été arrondis à un chiffre après la virgule décimale. Ceci explique que leur addition ne donne pas toujours 100%.

1. **Considérez-vous que le nombre des victimes de harcèlement psychologique est :**
 ≙ **en régression?**
 ≙ **stable?**
 ≙ **en croissance?**

La très grande majorité des répondantes (82%) estime que ce nombre est en croissance et une minorité (18%) estime qu'il est stable. Personne ne répond que ce nombre est en régression.

	Régression		Stable		Croissance		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
TOTAL	0	0,0%	5	17,9%	23	82,1%	28	100%

2. **Selon votre estimation, les victimes de harcèlement psychologique :**
- **reçoivent un soutien leur permettant de résoudre leurs difficultés de façon satisfaisante dans ____% des situations;**
 - **reçoivent un soutien leur permettant de résoudre partiellement leurs difficultés dans ____% des situations;**
 - **ne reçoivent pas le soutien dont elles auraient besoin pour résoudre leurs difficultés dans ____% des situations.**

Les sujets évaluent que la proportion de victimes qui reçoivent un soutien satisfaisant est inférieure (18,1%) à celle qui ne reçoivent pas de soutien (50,4%).

On note une différence significative des réponses selon le groupe d'appartenance. En moyenne et comparativement aux autres groupes :

- les sujets du groupe professionnel sont ceux qui considèrent que la proportion de victimes qui reçoivent un soutien satisfaisant est plus élevée (26,5%);
- les sujets du groupe des services publics sont ceux qui considèrent que la proportion de victimes qui ne reçoivent pas de soutien est plus élevée (67,2%).

	N	Soutien satisfaisant	Soutien partiel	Absence de soutien	Total %
COMM	9	15,0%	41,9%	43,1%	100%
PUBL	8	9,7%	22,1%	67,2%	100%
PROF	11	26,5%	31,6%	41,8%	100%
TOTAL	28	18,1%	31,5%	50,4%	100%

3. À l'échelle du Québec, comment qualifiez-vous l'organisation et la coordination générale des services en matière de prévention des situations de harcèlement psychologique au travail?

Médiocre.....Excellente
1 2 3 4 5

La moyenne des réponses à cette question est de 1,37. Aucun répondant n'a répondu 4 ou 5. C'est donc dire que l'organisation et la coordination générale des services en matière de prévention est considérée comme médiocre par les sujets.

	N	Moyenne des réponses
TOTAL	29	1,37

4. À l'échelle du Québec, comment qualifiez-vous l'organisation et la coordination générale des services en matière de traitement des situations de harcèlement psychologique au travail?

Médiocre.....Excellente
1 2 3 4 5

La moyenne des réponses à cette question est de 1,55. C'est donc dire que l'organisation et la coordination générale des services en matière de traitement des situations est considérée comme plutôt médiocre par les sujets. La moyenne des réponses du groupe professionnel est un peu plus élevée que celle des deux autres groupes, ce qui indique une évaluation légèrement plus positive.

	N	Moyenne des réponses
COMM	9	1,33
PUBL	9	1,44
PROF	11	1,64
TOTAL	29	1,55

5. Pouvez vous estimer la répartition des personnes qui s'adressent à votre organisation en raison de harcèlement psychologique selon leur sexe?

Femmes ____% Hommes ____%?

Ne pas répondre si votre organisation s'adresse uniquement à des hommes ou à des femmes.

En moyenne, les sujets évaluent qu'il y aurait davantage de femmes que d'hommes qui seraient victimes de harcèlement, soit une proportion de 68,2 %.

	N	Proportion de femmes	Proportion d'hommes
TOTAL	20	68,2%	31,8%

6. Pouvez vous estimer la répartition des personnes qui s'adressent à votre organisation en raison de harcèlement psychologique selon leur groupe d'âge?

Moins de 30 ans ____% De 40 à 49 ans ____% 60 ans et plus ____%

De 30 à 39 ans ____% De 50 à 59 ans ____%

Selon l'évaluation des répondants, les personnes qui font appel à leurs services sont proportionnellement plus nombreuses dans les classes des 30-39 ans et des 40-49 ans. Ces proportions seraient moins élevées dans les classes de moins de 30 ans et de 50 à 59 ans. La proportion des personnes de 60 ans et plus est considérée comme étant nettement inférieure aux autres.

La distribution des victimes dans les différentes classes d'âge est différente pour chacun des trois groupes quoiqu'il faille considérer ces résultats avec prudence compte tenu du petit nombre de répondantes ayant risqué de se prononcer à ce sujet. Comparativement aux autres groupes, les répondants du groupe communautaire recevraient une proportion plus élevée de personnes de la classe des 30-39 ans et une proportion moins élevée de la classe des 40-49 ans, tandis que les sujets des services publics recevraient davantage de personnes entre 40 et 49 ans que les deux autres groupes.

	N	Moins de 30 ans	De 30 à 39 ans	De 40 à 49 ans	De 50 à 59 ans	60 ans et plus	
COMM	5	16,0%	32,0%	29,0%	18,0%	5,0%	100%
PUBL	4	17,5%	20,3%	40,3%	15,8%	6,3%	100%
PROF	10	18,8%	23,8%	36,6%	20,6%	0,3%	100%
TOTAL	19	18,8%	23,8%	36,6%	20,6%	0,3%	100%

7. Certains types ou statuts d'emploi (emplois permanents ou temporaires; travail autonome; temps plein ou temps partiel) favorisent-ils davantage le harcèlement psychologique que d'autres? Si oui, lesquels?

Plus de 80% des sujets estiment qu'il y a certains types ou statuts d'emploi qui favorisent davantage le harcèlement psychologique que d'autres.

	N	Oui	Non
TOTAL	24	83,3%	16,7%

Les personnes occupant d'autres types d'emploi ou ayant d'autres statuts d'emploi sont-elles pour autant à l'abri du harcèlement?

Tous les sujets (N = 25) répondent négativement à cette sous-question.

8. Existe-t-il des types d'entreprises ou milieux de travail plus susceptibles d'abriter des situations de harcèlement psychologique (syndicalisation, taille des entreprises, secteur d'activités économique, secteur public, parapublic, privé, communautaire, etc.)? Si oui, lesquels?

Plus des trois quarts des sujets estiment qu'il y a des types d'entreprises et des milieux de travail plus susceptibles d'abriter des situations de harcèlement psychologique.

	N	Oui	Non
TOTAL	22	77,3%	22,7%

Les personnes travaillant dans d'autres types d'entreprises sont-elles pour autant à l'abri du harcèlement?

Tous les sujets (N = 25) répondent négativement à cette sous-question.

9. Y a-t-il des personnes plus vulnérables que d'autres au harcèlement? Si oui, lesquelles?

À l'exception d'une seule personne, tous les sujets sont d'avis qu'il y a des personnes plus vulnérables que d'autres au harcèlement.

	N	Oui	Non
TOTAL	29	96,6%	3,4%

Plus des trois quarts des répondantes estiment que les personnes psychologiquement fragiles et les personnes qui dénoncent ce qui ne va pas seraient plus vulnérables au harcèlement que la moyenne. Près de sept personnes sur dix répondent que les personnes qui réclament leurs droits ainsi que celles qui affichent une différence sont aussi particulièrement vulnérables. Les opinions sont plutôt partagées quant à la vulnérabilité plus grande des personnes moins instruites et de celles qui ne connaissent pas leurs droits.

Catégories de personnes mentionnées	N	%
Les personnes psychologiquement fragiles	22	78,6%
Les personnes qui dénoncent ce qui ne va pas	21	75,5%
Les personnes qui réclament leurs droits	19	67,9%
Les personnes qui affichent une différence	19	67,9%
Les personnes qui ne connaissent pas leur droits	13	46,4%
Les personnes moins instruites	12	42,9%

Les personnes qui ne présentent pas les caractéristiques ci-dessus sont-elles pour autant à l'abri du harcèlement?

Tous les sujets (N = 28) répondent négativement à cette sous-question.

10. Selon votre analyse, y a-t-il des modes d'organisation du travail, des climats de travail ou des conditions de travail qui favorisent le harcèlement psychologique ou qui s'y associent?

Tous les sujets (N = 24) ont répondu positivement à cette question.

	N	Oui	Non
TOTAL	24	100,0%	0,0%

À quel point les facteurs suivants favorisent-ils le harcèlement?

Très peu.....Énormément
 1 2 3 4 5

Le tableau qui suit indique les facteurs qui, de l'avis des sujets, peuvent augmenter le risque de harcèlement ou s'y associer.

En examinant uniquement les énoncés pour lesquels il n'y a pas de différence significative entre les groupes, on constate que les sujets estiment, par ordre d'importance, que la surcharge de travail, l'exposition à des stress trop grands, la soumission à des horaires insoutenables, le manque d'autonomie, l'absence de considération des points de vue du personnel, l'absence de reconnaissance du travail réalisé et le manque de moyens seraient des facteurs favorables au harcèlement.

	COMM 8	PUBL 9	PROF 12	MOYENNE 29
N =				
Surcharge de travail continue : devoir travailler très vite, répondre à plusieurs demandes à la fois, respecter des échéanciers très serrés	4,4	4,3	4,7	4,5
Exposition des personnes à des stress trop grands	4,1	3,9	4,3	4,1
Horaires insoutenables	4,1	3,9	4,2	4,1
Manque d'autonomie: être constamment surveillé, de pas pouvoir modifier sa cadence, exercer des tâches monotones ou peu valorisantes	4,2	3,6	4,2	4,0
Absence de considération des points de vue du personnel	3,7	3,9	4,2	3,9
Absence de reconnaissance du travail	3,7	3,6	4,2	3,8
Manque de moyens pour réaliser les tâches confiées (formation, équipement...)	3,9	3,8	3,8	3,8

L'examen des réponses aux énoncés pour lesquels on obtient des différences significatives d'un groupe à un autre indique que :

- comparativement aux autres groupes, le groupe professionnel voit davantage la sous-utilisation des compétences des personnes et l'absence de consignes structurantes comme facteurs propices au harcèlement;
- ce sont les sujets du groupe communautaire qui accordent moins d'importance à la sous-utilisation des compétences (2,5) et les sujets du groupe des services publics qui accordent moins d'importance aux consignes (3,0), aux demandes d'investissement excessives (3,6) et aux situations de compétition (3,8).

N =	COMM 8	PUBL 9	PROF 12	MOYENNE 29
Personnes placées en situation de compétition pour conserver leur emploi, pour avoir des promotions, etc.	4,6	3,8	4,7	4,4 Différence significative
Demandes excessives d'investissement de soi	4,3	3,6	4,4	4,1 Différence significative
Consignes ambiguës ou changeantes	3,8	3,0	4,3	3,8 Différence significative
Sous-utilisation des compétences de personnes	2,5	3,1	4,1	3,3 Différence significative

11. Qui sont les personnes qui harcèlent?

Rarement.....Souvent

1 2 3 4 5

Les réponses indiquent que le harcèlement viendrait plus souvent d'une ou de plusieurs personnes en position d'autorité et plus rarement d'employés.

	N	Moyenne
une ou plusieurs personnes en position d'autorité	29	4,25
un ou plusieurs collègues	28	3,9
un ou plusieurs employés de la victime	28	2,5

12. Le harcèlement vient-il d'une ou de plusieurs personnes?

Le harcèlement viendrait plus souvent d'une seule personne quoique les opinions soient partagées à ce sujet.

	N = 29
≤ plus souvent d'une seule personne	62%
≤ plus souvent d'un ensemble de personnes	10%
≤ également d'une personne ou d'un ensemble de personnes	28%

13. Le harcèlement vient-il plus souvent d'hommes ou de femmes?

Le harcèlement viendrait également d'hommes ou de femmes ou plus souvent d'hommes. Personne ne croit qu'il viendrait plus souvent de femmes.

	N = 28
≤ plus souvent d'hommes	37%
≤ plus souvent de femmes	0%
≤ également d'hommes ou de femmes	63%

14. Le harcèlement se manifeste-t-il par des gestes reconnus comme étant graves?

Rarement.....Souvent

1 2 3 4 5

En moyenne, les réponses indiquent que le harcèlement se manifesterait de rarement à plus ou moins fréquemment par des gestes reconnus comme étant graves; la moyenne des réponses des trois groupes est en effet de 2,3.

Il y a pourtant une différence significative entre les groupes dans le sens où le groupe communautaire, comparativement aux deux autres groupes, est celui qui estime qu'il y a davantage de manifestations du harcèlement qui paraissent graves, de prime abord.

	N	Moyenne des réponses
COMM	9	2,9
PUBL	9	1,9
PROF	12	2,2
TOTAL	30	2,3

15. Le harcèlement se manifeste-t-il par des gestes apparemment anodins mais qui usent insidieusement les victimes?

Rarement.....Souvent

1 2 3 4 5

À l'exception d'une seule personne, l'ensemble des intervenantes ont répondu 4 ou 5 à cette question, et plus souvent 5 que 4.

	N	Moyenne des réponses
TOTAL	29	4,7

16. Le harcèlement se manifeste-t-il par des gestes pouvant être perçus des témoins?

Rarement.....Souvent

1 2 3 4 5

En moyenne, les réponses indiquent que le harcèlement se manifesterait, de rarement à plus ou moins fréquemment, par des gestes pouvant être perçus par des témoins; la moyenne des réponses des trois groupes est en effet de 2,4.

Il y a une différence significative entre les groupes, en ce sens que le groupe des services publics, comparativement aux deux autres groupes, est celui qui considère que la présence des témoins est plus rare.

	N	Moyenne des réponses
COMM	8	2,5
PUBL	9	1,9
PROF	12	2,8
TOTAL	29	2,4

17. Le soutien des collègues des victimes se manifeste-t-il :

Très rarement.....Très souvent

-- - ± + ++

Les trois quarts des répondants jugent que ce soutien se manifeste très rarement ou rarement.

	N	Très rarement.....Très souvent					
		--	-	±	+	++	
TOTAL	28	28,6%	46,4%	21,4%	3,6%	0,0%	100%

Ce soutien est-il ou serait-il efficace :

Très peu efficace.....Très efficace

-- - ± + ++

Plus de sept répondants sur dix jugent que ce soutien serait efficace ou très efficace.

	N	Très peu efficace.....Très efficace					
		--	-	±	+	++	
TOTAL	28	7,1%	3,6%	17,9%	46,4%	25,0%	100%

18. Le soutien des patrons immédiats des victimes se manifeste-t-il :

Très rarement.....Très souvent

-- - ± + ++

Près des trois quarts des répondants jugent que ce soutien se manifeste très rarement ou rarement.

	N	Très rarement.....Très souvent					
		--	-	±	+	++	
TOTAL	27	33,3%	40,7%	25,9%	0,0%	0,0%	100%

Ce soutien est-il ou serait-il efficace :

Très peu efficace.....Très efficace

-- - ± + ++

Près de neuf répondants sur dix jugent que ce soutien serait efficace ou très efficace.

	N	Très peu efficace.....Très efficace					
		--	-	±	+	++	
TOTAL	26	0,0%	3,9%	7,7%	46,1%	42,3%	100%

19. Le soutien des milieux de travail pour prévenir le harcèlement se manifeste-t-il :

Très rarement.....Très souvent

-- - ± + ++

Plus de neuf répondants sur dix jugent que ce soutien se manifeste très rarement ou rarement.

	N	Très rarement.....Très souvent					
		--	-	±	+	++	
TOTAL	27	33,3%	59,3%	7,4%	0,0%	0,0%	100%

Ce soutien est-il ou serait-il efficace :

Très peu efficace.....Très efficace

-- - ± + ++

Environ neuf répondants sur dix jugent que ce soutien serait efficace ou très efficace.

	N	Très peu efficace.....Très efficace					
		--	-	±	+	++	
TOTAL	27	0,0%	0,0%	11,1%	51,9%	37,0%	100%

20. Le soutien des milieux de travail pour traiter les situations de harcèlement lorsqu'elles surviennent se manifeste-t-il :

Très rarement.....Très souvent

-- - ± + ++

Près de neuf répondants sur dix jugent que ce soutien se manifeste très rarement ou rarement.

	N	Très rarement.....Très souvent					
		--	-	±	+	++	
TOTAL	27	40,7%	44,4%	11,1%	3,7%	0,0%	100%

Ce soutien est-il ou serait-il efficace :

Très peu efficace.....Très efficace

-- - ± + ++

Plus de sept répondants sur dix jugent que ce soutien serait efficace ou très efficace.

	N	Très peu efficace.....Très efficace					
		--	-	±	+	++	
TOTAL	28	0,0%	3,6%	10,7%	39,3%	46,4%	100%

21. Le milieu de travail offre-t-il aux victimes les services d'un programme d'aide aux employé-e-s :

Très rarement.....Très souvent

-- - ± + ++

Lorsqu'on considère l'ensemble des réponses, on note que les avis à ce sujet sont assez partagés.

Comme on pouvait s'y attendre, on note une différence significative entre les groupes (qui s'explique par la nature même du travail des personnes interrogées) : tous les répondants du groupe communautaire jugent que des services d'aide aux employés sont très rarement ou rarement offerts tandis que la très grande majorité des répondants du groupe professionnel (92%) remarquent que ce soutien se manifeste très souvent ou souvent.

	N	Très rarement.....Très souvent					
		--	-	±	+	++	
COMM	8	87,5%	12,5%	0,0%	0,0%	0,0%	100%
PUBL	8	0,0%	25,0%	75,0%	0,0%	0,0%	100%
PROF	12	0,0%	0,00%	8,3%	50,0%	41,7%	100%
TOTAL	28	25%	10,7%	25,0%	21,4%	17,9%	100%

Ce soutien est-il ou serait-il efficace :

Très peu efficace.....Très efficace

-- - ± + ++

Plus de sept répondants sur dix jugent que ces soutien serait efficace ou très efficace.

On note toutefois une légère différence entre les groupes puisque, comparativement aux groupes communautaire et des services publics, les répondants du groupe professionnel sont proportionnellement moins nombreux à juger que ces services sont efficaces ou très efficaces.

	N	Très peu efficace.....Très efficace					
		--	-	±	+	++	
COMM	8	0,0%	12,5%	12,5%	62,5%	12,5%	100%
PUBL	8	0,0%	0,0%	25,0%	50,0%	25,0%	100%
PROF	11	0,0%	0,0%	36,4%	54,6%	9,1%	100%
TOTAL	27	0,0%	3,70%	25,93%	55,56%	14,81%	100%

22. Le soutien du syndicat se manifeste-t-il :

Très rarement.....Très souvent

-- - ± + ++

Un peu plus de la moitié des répondants (57%) jugent que ce soutien se manifeste très rarement ou rarement tandis que les autres (43%) considèrent que ce soutien se manifeste plus ou moins fréquemment ou souvent.

Comme on pouvait s'y attendre, ici encore, les répondants du groupe professionnel jugent que ce soutien se manifeste davantage, comparativement aux deux autres groupes.

	N	Très rarement.....Très souvent					
		--	-	±	+	++	
COMM	8	25,0%	50,0%	25,0%	0,0%	0,0%	100%
PUBL	9	33,3%	55,6%	11,1%	0,00%	0,0%	100%
PROF	11	0,00%	18,2%	45,4%	36,4%	0,0%	100%
TOTAL	28	17,9%	39,3%	28,6%	14,3%	0,0%	100%

Ce soutien est-il ou serait-il efficace :

Très peu efficace.....Très efficace

-- - ± + ++

Plus des trois quarts des répondants jugent que ce soutien serait efficace ou très efficace.

	N	Très peu efficace.....Très efficace					
		--	-	±	+	++	
TOTAL	28	0,0%	0,0%	21,4%	60,7%	17,9 %	100%

23. Le soutien des proches ou de la famille se manifeste-t-il :

Très rarement.....Très souvent

-- - ± + ++

Huit personnes sur dix jugent que ce soutien se manifeste modérément ou souvent.

	N	Très rarement.....Très souvent					
		--	-	±	+	++	
TOTAL	25	4,0%	16,0%	52,0%	28,0%	0,0%	100%

Ce soutien est-il ou serait-il efficace :

Très peu efficace.....Très efficace

-- - ± + ++

Huit répondants sur dix jugent que ce soutien serait efficace ou très efficace.

	N	Très peu efficace.....Très efficace					
		--	-	±	+	++	
TOTAL	28	0,0%	4,0%	16,0%	64,0%	16,0%	100%

24. Les moyens dont vous disposez pour aider les victimes sont-ils suffisants de votre point de vue?

Très insuffisants.....Très suffisants

-- - ± + ++

Cette question ne s'applique pas au groupe professionnel.

Près de neuf répondants du groupe communautaire sur dix jugent que les moyens à leur disposition sont insuffisants ou très insuffisants tandis que les trois quarts des répondants du groupe des services publics jugent la même chose.

	N	Très insuffisants.....Très suffisants					
		--	-	±	+	++	
COMM	9	77,8%	11,1%	11,1%	0,0%	0,0%	100%
PUBL	9	55,6%	22,2%	22,2%	0,0%	0,0%	100%

25. Y aurait-il des mesures additionnelles à mettre en place dans votre organisation pour mieux tenir compte de ce que vivent les victimes?

Cette question ne s'applique pas au groupe professionnel.

Dans les deux autres groupes, plus de huit répondants sur dix estiment qu'il y aurait des mesures additionnelles à mettre en place dans leur organisme.

	N	Oui	Non
TOTAL	17	83,4%	17,6%

26. Y aurait-il des mesures additionnelles à mettre en place dans les milieux de travail des victimes pour prévenir et traiter les situations de harcèlement?

Tous les répondants jugent qu'il y aurait des mesures additionnelles à mettre en place dans les milieux de travail.

	N	Oui	Non
TOTAL	27	100,0%	0,0%

27. Y aurait-il d'autres mesures à mettre en place, ailleurs que dans votre organisation ou dans les milieux de travail, pour prévenir ou traiter les situations de harcèlement?

Tous les répondants jugent qu'il y aurait des mesures additionnelles à mettre en place ailleurs que dans leur organisation et dans les milieux de travail.

	N	Oui	Non
TOTAL	23	100,0%	0,0%

28. Quels secteurs d'intervention ou quelles catégories de mesures devraient être développés :

Moins prioritaires.....±Très prioritaires.

1 2 3 4 5

Il y a une différence significative entre les groupes seulement pour la sous-question c.

Les réponses données indiquent peu de différences entre les niveaux de priorité accordés aux divers énoncés ainsi qu'un niveau élevé de priorité pour l'ensemble des secteurs d'intervention ou des mesures suggérés.

	COMM	PUBL	PROF	MOYENNE
a) Reconnaissance du harcèlement psychologique comme conduite répréhensible par la loi				4,80
b) Développement de recours rapides et accessibles				4,69
c) Mise en oeuvre de politiques de prévention dans les entreprises	4.88	4.33	4.80	4,67 Différence significative
d) Soutien psychologique offert aux victimes				4,59
e) Directives favorisant la reconnaissance des situations de harcèlement par les services publics ¹³				4,53
f) Coordination des services publics, privés et communautaires				4,54
g) Mise en oeuvre de systèmes efficaces de déclaration et de suivi des incidents en milieu de travail ¹⁴				4,51
h) Sensibilisation du grand public				4,46
i) Formation des divers acteurs et intervenants à leurs responsabilités				4,41

En conclusion, l'analyse strictement quantitative des réponses à ce questionnaire permet de constater une convergence importante des réponses d'une personne à une autre à l'intérieur d'un même groupe et aussi entre les trois groupes. Cette convergence indique qu'une analyse assez similaire de la problématique du harcèlement est faite par les intervenantes et cela, quel que soit leur milieu de pratique.

13 Cet énoncé renvoie aux procédures habituelles de traitement des plaintes de harcèlement psychologique à la CDPDJ, à la CSST et à la CNT, ainsi qu'aux règles explicites qui prévalent en ce domaine.

14 Cet énoncé renvoie à des mécanismes ou procédures de traitement des plaintes en milieu de travail.