

## Intervenir contre le harcèlement au travail : soigner et sévir ne suffisent pas.

Chantal Leclerc

[Chantal.Leclerc@fse.ulaval.ca](mailto:Chantal.Leclerc@fse.ulaval.ca)

Centre de recherche interuniversitaire sur l'éducation et la vie au travail  
Faculté des sciences de l'éducation, bureau 666  
Université Laval, Québec (Québec) G1K 7P4

Alors qu'on parlait très peu de harcèlement psychologique avant le milieu des années 90, les travaux de Leymann (1996) sur le *mobbing* en Suède ainsi que ceux de Hirigoyen (1998, 2001) sur le harcèlement moral en France ont grandement contribué à susciter l'intérêt d'un public élargi. Leymann définit le *mobbing* (synonyme du harcèlement psychologique) comme suit :

Une forme de terrorisme psychologique qui se manifeste par l'enchaînement, sur une assez longue période, de propos et d'agissements hostiles qui, pris isolément, peuvent sembler anodins, mais dont la répétition constante a des effets pernicieux (1996, p. 26-27).

Selon ce même auteur, les agissements constitutifs du *mobbing* peuvent se regrouper en cinq catégories : empêcher la victime de s'exprimer, l'isoler, la déconsidérer auprès de ses collègues, la discréditer dans son travail et compromettre sa santé.

Loin d'être une mode ou le fruit du hasard, l'intérêt constaté pour la question du harcèlement est un indicateur des malaises profonds qui se vivent actuellement dans la sphère du travail. Des enquêtes réalisées dans différents pays et différents milieux montrent que l'intimidation ou le harcèlement psychologique au travail est un phénomène dont les conséquences sont très graves et qu'il affecte un nombre important de travailleurs. L'enquête sociale et de santé du Québec de 1998 révèle que 15 % des salariés répondent avoir subi de l'intimidation au travail de temps en temps et que 3 % des salariés répondent en avoir subi souvent ou très souvent (Institut de la statistique du Québec, 2000). Selon la Troisième enquête européenne sur les conditions du travail, près d'un travailleur sur dix (9 %) rapporte faire l'objet d'intimidation ou de harcèlement moral. On constate aussi que cette proportion a augmenté de 1 % entre 1995 et 2000 (Paoli et Merllié, 2001). L'écho de ces travaux dans les milieux de travail a récemment forcé plusieurs gouvernements, notamment ceux de la Suède, de la Belgique, du Portugal, de la France, de la Finlande, des Pays-Bas et du Québec, à se doter de lois prohibant le harcèlement psychologique.

Dans ce contexte, les moyennes et grandes entreprises élaborent des politiques qui prévoient différentes activités d'information ainsi que des mécanismes d'accueil et de traitement des plaintes (médiation, soutien psychologique, enquête administrative). Au même moment, de nombreuses recherches mettent en évidence les liens existant entre certains types d'organisation du travail et le harcèlement. En ce sens, le harcèlement psychologique au travail peut se comprendre comme le symptôme ou le révélateur d'une violence instituée qui vise la déstabilisation psychologique des

individus et la destruction des collectifs de travail afin d'imposer une logique organisationnelle où les intérêts du capital prévalent sur toute autre considération humaine. Cette violence se traduit par la précarisation de l'emploi, une surcharge de travail constante, des modes de gestion qui créent un climat de compétition, un discours de gestion qui appelle le surinvestissement et l'implication totale du sujet dans son travail, une culture de violence psychologique banalisée, voire encouragée par les personnes en position d'autorité, des processus de communication et de prise de décision tronqués, etc.

L'article propose une analyse des différentes formes d'intervention mises de l'avant pour prévenir ou faire cesser le harcèlement. Après avoir présenté les bases empiriques de cette analyse, nous présenterons et discuterons les voies de solution privilégiées dans les milieux de travail ainsi que les dimensions de la problématique qui devraient être mieux prises en considération dans une perspective de prévention et d'intervention organisationnelle.

## MÉTHODE

L'analyse proposée dans cet article est issue : (1) d'une recherche auprès de professionnelles et professionnels qui procurent des services de soutien direct aux personnes vivant ou ayant vécu du harcèlement psychologique au travail (Leclerc, Le Blond et Roussin, 2000); (2) d'une démarche de recherche-intervention qui s'est intéressée à la compréhension des dynamiques du harcèlement tel qu'il se vit dans les universités québécoises et aux pistes de solution à promouvoir.

La recherche auprès des professionnelles et professionnels s'est fondée sur une méthode d'entretien en groupe focalisé (*focus group*). Quatre groupes, dont la taille variait entre huit et douze sujets, ont été constitués. Ces sujets étaient des informateurs-clés reconnus pour leur expérience significative en matière d'intervention directe auprès des victimes de harcèlement, mais aussi pour la qualité de leur réflexion. Au total, les témoignages de trente-sept intervenants ont été analysés : trente femmes et sept hommes.

Un premier groupe était composé d'intervenants d'organismes communautaires de défense des droits des personnes non syndiquées, accidentées du travail, sans emploi, etc. Ces organismes communautaires ont une mission de revendication sociale et une mission de défense des droits individuels. On y offre des services d'accompagnement des personnes dans les démarches qu'elles entreprennent pour obtenir justice auprès de leur employeur ou auprès d'organismes publics.

Un deuxième groupe réunissait des professionnels venant de trois organismes de la fonction publique québécoise. Les professionnels à la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (responsable de l'application de la Charte des droits et libertés de la personne) et ceux de la Commission des normes du travail (responsable de l'application de la Loi sur les normes du travail) jouaient des rôles d'enquêteurs ou de médiateur; les professionnels de la Commission de la santé et de la sécurité du travail (organisme d'assurance publique en matière de santé et sécurité du travail, responsable de l'application de la Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles et de la Loi sur la santé et la sécurité du travail) agissaient à titre d'agents d'indemnisation ou de conseillers en réadaptation. Ces professionnels ont un rôle de service public aux personnes qui déposent une plainte ou qui font une demande d'indemnisation dans la mesure où les lois et les directives qui encadrent leur travail le permettent.

Les deux autres groupes venaient de l'univers des services psychologiques et de consultation organisationnelle : ils réunissaient des professionnels de la relation d'aide (travailleurs sociaux, psychologues et conseillers en orientation) qui travaillent dans des programmes d'aide au personnel dans les entreprises ainsi que des professionnels engagés en développement des ressources humaines et en consultation organisationnelle. Ces personnes ont un rôle de soutien psychologique et/ou un rôle de formation en entreprise.

La méthode du groupe focalisé a été privilégiée de manière à miser sur un travail d'intersubjectivité et à transcender ainsi l'addition de points de vue individuels fondés sur des expériences isolées (Fern

2001; Barbour et Kitzinger, 1999). L'hétérogénéité concernant les lieux de pratique des intervenants visait la mise en rapport de perspectives et d'expériences différentes, la prise en compte de scénarios différenciés de harcèlement, l'examen des convergences et des divergences de positions quant aux cadres d'analyse du phénomène et quant aux solutions à privilégier. Deux entrevues successives de trois heures étaient tenues avec chacun des groupes de discussion. Les questions qui orientaient la discussion portaient, entre autres, (1) sur les scénarios de harcèlement observés, (2) sur les caractéristiques des personnes qui harcèlent et de celles qui sont harcelées, (3) sur les milieux, les conditions et les modes d'organisation de travail propices au harcèlement et (4) sur les voies de solutions à privilégier. Les mêmes questions ouvertes étaient posées à chacun des groupes. Pour les fins de cet article, nous n'utiliserons qu'une partie des résultats de cette recherche, soit ceux qui permettent de discuter des avantages et limites des principales pistes d'intervention dégagés.

La démarche de recherche-intervention dans les universités québécoises a débuté par un mandat de l'Université Laval visant la proposition de balises devant guider la mise en œuvre de mesures institutionnelles en matière de lutte contre la violence et le harcèlement psychologique (Leclerc, 2002). La réalisation de ce mandat a été alimentée par une recension d'écrits sur la question, par l'analyse des politiques existantes dans différentes organisations, par la consultation des responsables de ces dossiers dans les autres universités du Québec ainsi que par la consultation de différents acteurs-clés de l'Université Laval (membres de l'exécutif des syndicats, ombudsman, professionnels des services d'aide au personnel, responsables de dossiers en santé et en sécurité du travail et de gestion des ressources humaines, responsables du service de sécurité, etc.) Ces travaux se sont ensuite concrétisés par la participation de l'auteure à titre de représentante du Syndicat des professeurs et professeures de l'Université Laval à un comité conjoint de travail chargé de revoir le Règlement de l'Université Laval en matière de harcèlement.

Cette démarche de recherche-intervention a aussi pris la forme d'un engagement à titre de membre d'un comité sur le harcèlement moral et psychologique (CHMP) mandaté par la Fédération québécoise des professeures et professeurs d'université (FQPPU) pour soutenir l'action syndicale en matière de harcèlement. La FQPPU est un organisme de concertation et d'action syndicale qui regroupe 20 syndicats rassemblant 8 000 professeures et professeurs. Le travail du CHMP a commencé par le recueil et l'analyse des témoignages de représentantes et de représentants délégués par les syndicats affiliés à la FQPPU (Bonneau, Leclerc, Sabourin et Savard, 2003) et s'est poursuivi par une démarche complémentaire auprès de professeures et professeurs ayant vécu du harcèlement (Leclerc, Sabourin et Bonneau, 2005). La méthode utilisée s'est d'abord fondée sur des entretiens en groupe focalisé, mais elle a été complétée par des entrevues individuelles.

La génération et l'analyse des résultats provenant des échanges dans les groupes focalisés s'inscrivent dans une perspective constructiviste et intersubjective. Un premier travail se fait par l'expression des témoignages et la délibération entre les sujets participants; ce travail est ensuite relayé dans les équipes de recherche. La validité des résultats est ainsi assurée par une triple opération de triangulation. La première opération se fait par la confrontation des points de vue des sujets interrogés dans chacun des groupes constitués. La seconde opération se fonde sur la mise en rapport des analyses des membres (au moins trois) de l'équipe de recherche. La troisième opération se fait par la mise en commun des résultats provenant des entrevues auprès d'individus et de groupes venant des différents horizons. En ce sens, les analyses qui en résultent sont des construits sociaux qui se développent progressivement à partir du travail empirique de collecte de données, mais aussi à partir d'une démarche itérative à visée interprétative qui permet l'élaboration de cadres de compréhension qui s'enrichissent, se nuancent et se consolident au fil des délibérations.

## RÉSULTATS ET DISCUSSION

Quatre voies d'intervention se dégagent des moyens nommés et discutés pour prévenir ou contrer le harcèlement psychologique : (1) la voie informative, (2) la voie informelle de la médiation et du soutien psychologique, (3) la voie formelle, administrative ou juridique et (4) la voie de la parole et de l'action collectives.

Généralement, les trois premières voies d'intervention sont nettement privilégiées. Elles se traduisent le plus souvent par l'adoption de politiques de lutte contre le harcèlement psychologique calquées sur les politiques déjà éprouvées de lutte contre le harcèlement sexuel ou discriminatoire. La dernière voie, privilégiant une analyse critique des facteurs organisationnels en cause dans la dynamique du harcèlement et une prise en charge collective des problèmes, reste encore peu développée. Nous discuterons d'abord de la place respective des formes plus usuelles d'intervention dans les entreprises, de leur intérêt, des conditions à mettre en place pour optimiser leurs chances de donner les résultats attendus, de leurs limites et des risques qu'elles recèlent. La question de l'analyse organisationnelle des causes du harcèlement et de la prise en charge collective de la problématique sera ensuite examinée.

## 1. La voie informative

Cette voie d'intervention axée sur l'information se traduit par une initiative de l'entreprise qui consiste à diffuser des documents (dépliant, code de conduite ou politique) qui définissent le harcèlement psychologique, qui affirment l'engagement de l'employeur à le prévenir ou à le prohiber, qui informent les membres du personnel de leurs droits et de leurs responsabilités en la matière et qui précisent les mécanismes d'accueil et de traitement des plaintes, le cas échéant. L'information transmise est parfois complétée par des séances d'information auxquelles on convie le personnel. La diffusion élargie d'une information venant de la direction d'une entreprise est utile comme moyen minimal de sensibilisation à une problématique encore méconnue. Elle permet aussi aux personnes qui se considèrent harcelées de savoir où s'adresser pour obtenir de l'aide. L'identification d'une personne-ressource dans l'entreprise devrait normalement permettre aux personnes d'obtenir toute l'information requise sur leurs droits et responsabilités, sur les voies de solution possibles, sur les ressources mises à leur disposition ainsi que sur les recours éventuels.

Le risque consiste toutefois à en rester là et à confondre l'information à sens unique avec une démarche d'éducation continue qui ferait que les mentalités pourraient évoluer. Pour que les choses changent, les activités prévues doivent permettre aux personnes de s'exprimer librement, de se conscientiser mutuellement et de participer à l'instauration de nouvelles normes de travail.

Par ailleurs, on sait aussi que les politiques rédigées en vase clos et qu'on se contente de diffuser en limitant les échanges auxquels elles devraient donner lieu n'ont jamais transformé la culture d'entreprise. Ici, les intervenants consultés précisent que les politiques affichées de lutte contre le harcèlement devraient traduire un engagement clair et réel de la direction et être élaborées conjointement avec les syndicats. Dans plusieurs cas, on déplore le fait que de telles politiques ne servent que de simulacre pour bien paraître ou parer aux poursuites éventuelles.

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. (Intervenante citée dans Leclerc, Le Blond et Roussin, 2000)

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 politiques et des comités... On a tout ça, on est organisé, alors on devient ISO-2000 ou je ne sais pas quel autre nom. Je trouve que ça ne correspond à rien ces histoires-là. Souvent, les gestionnaires vont remettre tous les problèmes et les conflits au pauvre petit 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. (Intervenante citée dans Leclerc, Le Blond et Roussin, 2000)

Les activités d'information sont généralement combinées avec des mécanismes de traitement des plaintes qui se fondent sur deux procédures complémentaires : une procédure de médiation qui vise un règlement à l'amiable et une procédure d'enquête formelle qui s'inscrit dans une perspective administrative ou juridique.

## 2. La voie informelle de la médiation et du soutien psychologique

Les personnes qui vivent du harcèlement hésitent fréquemment à interpeller leur agresseur ou à se défendre ouvertement et publiquement parce qu'elles craignent d'envenimer ainsi leur situation. Elles ont plutôt besoin de pouvoir compter sur des tierces parties en qui elles peuvent avoir confiance pour les aider à se protéger, à ajuster leur stratégie ou à prendre des décisions sur les recours qu'elles veulent exercer. L'intervention d'un tiers peut aussi être requise à la suite d'une série de démarches infructueuses pour faire cesser le harcèlement. Au départ, le tiers peut être un supérieur non impliqué dans la situation, un conseiller en ressources humaines, voire un officier du syndicat. Ces personnes peuvent intervenir indirectement en conseillant les personnes qui se considèrent harcelées; elles peuvent aussi être sollicitées pour intervenir directement, c'est-à-dire pour s'adresser aux personnes impliquées dans la situation (supérieur responsable d'agir, personne dont la conduite est considérée harcelante, collègues, etc.).

Lorsque les tentatives de solution issues du milieu échouent, le recours à la médiation peut s'avérer une voie recommandée. La médiation est un processus par lequel un tiers impartial réunit les parties concernées dans un conflit en vue de les aider à cerner leurs intérêts et besoins respectifs, à mieux se faire comprendre et à s'entendre sur des solutions mutuellement acceptables. Elle vise d'abord la conclusion d'une entente à l'amiable et l'évitement des procédures formelles d'enquête ou d'arbitrage d'un grief. Pour être utile et crédible, la médiation doit toutefois obéir à certaines règles. Nous les rappelons ici puisque plusieurs témoignages entendus convergent pour déplorer que leur importance est fréquemment minimisée, voire contredite dans la pratique.

(a) La médiation doit être offerte avec diligence afin d'éviter qu'une situation se complique et se détériore, comme cela arrive fréquemment lorsque l'intervention arrive trop tardivement.

(b) Le recours à la médiation ne devrait, en aucun cas, être obligatoire ou compromettre le droit d'exercer un autre recours.

(c) Le processus de médiation doit être strictement confidentiel. Cette condition est cruciale pour protéger la personne plaignante et celle du présumé agresseur, mais aussi afin de donner au processus toutes ses chances de porter fruit; pour en venir à une entente, les parties ont besoin de se sentir en confiance et de discuter librement. Si les personnes qui se confient à un médiateur savent que leurs propos pourraient être utilisés contre elles, dans une éventuelle procédure d'enquête ou lors de l'arbitrage d'un grief, leur démarche risquerait évidemment d'être compromise. L'obligation de confidentialité est aussi faite aux personnes qui peuvent accompagner les parties en présence dans le processus de médiation.

(d) Les personnes qui se considèrent victimes de harcèlement et les présumés harceleurs doivent pouvoir être accompagnés par une personne de leur choix dans toutes leurs démarches, notamment lors de rencontres de médiation ou lors des auditions à une enquête. Les accompagnateurs peuvent être des officiers du syndicat, des personnes désignées à cet effet par l'entreprise ou d'autres personnes de confiance. Les accompagnateurs ne sont pas partie au processus et n'interviennent pas à la place des personnes impliquées. Ils peuvent toutefois être d'une aide précieuse pour aider les personnes impliquées à se sentir moins seules, à exprimer ce qu'elles éprouvent, à ajuster leur perception et leurs conduites, etc.

(e) Une personne qui agit à titre de médiateur doit avoir un bon sens de l'écoute, une expérience et des compétences reconnues en relation d'aide et en médiation, une sensibilité à la problématique du harcèlement en milieu de travail et une capacité à faire preuve d'impartialité.

(f) Au-delà de ces qualifications, le médiateur doit pouvoir jouir de toute l'indépendance nécessaire pour exercer son rôle. Pour ce faire, on ne saurait trop insister sur l'importance de la rigueur du processus de nomination d'un médiateur et sur celle d'une entente des syndicats et de l'employeur à ce propos. Les grandes entreprises peuvent parfois désigner un médiateur apte à jouer un rôle indépendant de médiation à l'intérieur de leur organisation. Dans les plus petites entreprises, il est

plutôt suggéré de s'en remettre à des services externes indépendants.

Lorsque ces règles sont respectées, le recours à la médiation comporte plusieurs avantages. Un premier avantage est lié au fait que les personnes qui se considèrent harcelées ne cherchent généralement pas à gagner une cause; elles veulent surtout retrouver des conditions de travail dans lesquelles elles ne se sentiront plus menacées ou discréditées. Dans cette perspective, elles ont besoin de tierces parties compétentes et impartiales pour leur permettre de s'expliquer avec les gens qu'elles côtoient quotidiennement – incluant leur agresseur – et pour les aider à imaginer des solutions et des issues possibles à la situation dans laquelle elles se trouvent.

Alors que les procédures plus formelles de traitement des plaintes ont fréquemment comme effet de polariser les positions en amplifiant un problème qui aurait peut-être pu se normaliser par le dialogue, la conciliation ou la médiation laissent davantage de contrôle aux personnes. Contrairement aux solutions qui seraient imposées de l'extérieur, les solutions issues de la délibération et auxquelles les personnes impliquées ont participé se fondent sur une adhésion volontaire; elles sont donc susceptibles d'être plus adaptées à la situation particulière des personnes concernées et ont plus de chances d'amener un changement persistant.

Malgré ces avantages, la médiation comporte pourtant des limites et des risques. Le principal risque associé à la médiation consiste à considérer le harcèlement psychologique au travail comme une affaire de dynamique interindividuelle et à évacuer la prise en compte des dimensions organisationnelles et culturelles inhérentes à plusieurs situations. Au-delà de la nécessité des services confidentiels de médiation, la situation de ces services à la marge de l'organisation soulève des problèmes majeurs lorsque l'information d'intérêt collectif qui s'y révèle reste totalement enfermée dans la sphère privée.

Pour éviter ce piège, il importe que les renseignements obtenus dans un contexte de traitement informel des plaintes soient dénominalisés et dépersonnalisés afin de faire l'objet d'analyses plus globales et distanciées. La compréhension de l'étiologie du harcèlement et la mise en oeuvre de mesures préventives devraient passer par de telles analyses. Pourtant, l'examen des pratiques montre plutôt que tout semble organisé, délibérément ou non, pour éviter que des liens soient faits entre les dynamiques singulières de harcèlement et le contexte collectif de travail : les professionnels engagés dans des processus de médiation sont muselés sous prétexte du respect de confidentialité, confinés à leur bureau et écartés des lieux d'analyse organisationnelle, voire politique, du phénomène, lorsque de tels lieux existent.

Dans le même sens, les analyses faites avec les intervenants et les personnes qui ont subi la violence nous mettent clairement en garde contre le risque de psychologisation des problèmes qui consiste à « traiter les personnes » en marge des lieux de travail, en laissant inchangés les milieux de travail, les styles de gestion et les dynamiques de groupe qui, souvent, font partie intégrante des situations de harcèlement.

Mon rôle, c'est d'aider les employés individuellement mais j'ai aussi un rôle dans l'entreprise même [...] 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. Il faut être très prudent. (Intervenante citée dans Leclerc, Le Blond et Roussin, 2000)

Un autre risque de la voie informelle de la médiation consiste à considérer que les ententes à l'amiable qui ne « font pas de vagues » sont toujours préférables aux autres solutions qui laisseraient des traces plus durables dans l'espace public ou qui ébranleraient les normes organisationnelles admises. Si souhaitable soit-elle, dans un grand nombre de situations, la médiation vue comme une panacée peut être détournée de sa raison d'être lorsque les médiateurs sont incités, plus ou moins explicitement, à étouffer les situations de harcèlement qui mériteraient de faire l'objet d'enquête, de dénonciation publique ou de sanction proportionnelle à la gravité de la faute.

Il faut marcher sur des œufs quand on veut parler de cette problématique-là. Je dirais que dans mon milieu, il y a la moitié des gestionnaires qui sont sensibles à ça. Mais l'autre moitié... Leur tendance est 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. (Intervenante citée dans Leclerc, Le Blond et Roussin, 2000)

Dans les moyennes et les grandes entreprises, les démarches de traitement des plaintes sont souvent complétées par des services de counseling ou de relation d'aide offerts aux personnes ayant vécu du harcèlement. Ces services sont aussi offerts et utiles pour les personnes dont la conduite a été jugée harcelante, mais qui comprennent mal ce qu'on leur reproche ou qui ne se rendent pas compte des effets destructeurs de leurs gestes ou paroles.

On comprend l'importance de tels services quand on connaît les effets gravissimes du harcèlement sur la santé et l'intégrité psychologiques des personnes qui l'ont vécu et lorsque le harcèlement est tellement insidieux ou tellement banalisé et imprégné dans la culture d'un milieu que la personne qui s'en plaint finit par se demander si ce n'est pas elle qui est trop susceptible, trop sensible ou incapable de s'adapter. L'importance de ces services est aussi accrue par l'isolement de la personne ciblée et l'indifférence à son endroit qui vont souvent de pair avec le harcèlement. C'est le cas lorsque le ou les supérieurs sont à l'origine du harcèlement et lorsque les collègues ne veulent pas se mêler de la situation pour se protéger eux-mêmes. C'est aussi le cas lorsque le harcèlement est le fait de plusieurs collègues et que les supérieurs refusent d'intervenir (parce qu'ils ne prennent pas les choses au sérieux ou parce qu'ils ne savent pas comment agir).

Ici aussi, les intervenants s'inquiètent du paradoxe qui fait qu'on soigne les victimes, en sachant qu'elles retournent dans des environnements de travail qui sont malsains et sur lesquels elles ont peu d'emprise.

À partir du moment où elle [la personne harcelée] se relève, elle a tellement peur de retourner... C'est comme retourner sur les lieux d'un accident pour la personne qui doit réintégrer le travail. (Une intervenante citée dans Leclerc, Le Blond et Roussin, 2000)

Les intervenants insistent également pour remarquer que les services de relation d'aide devraient aider les personnes à se protéger et à reprendre le pouvoir d'agir sur leur situation, sans pour autant sous-entendre qu'elles sont responsables des injustices qu'elles subissent ou qu'elles peuvent, à elles seules, changer leur environnement de travail. Un travail parallèle devrait normalement être fait dans l'organisation, auprès des gestionnaires, dans les équipes de travail et avec les syndicats.

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. Et, enfin, les syndicats. (Intervenante citée dans Leclerc, Le Blond et Roussin, 2000)

Afin de considérer les dimensions individuelles, groupales et organisationnelles du phénomène de harcèlement, le dispositif de recherche-action et le modèle d'analyse des cas mis au point par Geuzaine et Faulx (2003) prévoient la collaboration étroite et un travail conjoint d'une cellule composée d'un psychologue clinicien et d'un psychologue des groupes et des organisations pour rencontrer et soutenir les individus. Malgré l'intérêt de ce dispositif qui a permis de décoder les mécanismes groupaux et organisationnels qui maintenaient les personnes dans des situations de harcèlement, les auteurs soulignent la nécessité d'envisager des relais au sein de l'organisation, sans quoi les problèmes ne seront que maintenus sous contrôle, sans être résolus. Ils constatent que l'intervention clinique, si utile soit-elle pour éviter la destruction psychologique de la personne, est limitée parce qu'elle ne change rien à l'injustice subie.

Cela est dû au fait que l'intervenant n'a pas accès aux leviers de changements groupaux et

organisationnels qui sont à la base de la souffrance de la personne [...] Aussi bien soutenue qu'elle puisse l'être, elle sera amenée à retourner dans l'environnement traumatisant [...] Le travail de soutien est ainsi souvent voué à une insatisfaction fondamentale (Geuzaine et Faulx, 2003, p. 17).

Une dernière limite à souligner concerne spécifiquement l'accessibilité des services de counseling ou de relation d'aide. Une petite partie de la population bénéficie d'assurances collectives ou d'un programme d'aide au personnel. Ces services sont souvent mal adaptés, notamment parce que le temps alloué est insuffisant ou parce qu'une partie importante des coûts doit être défrayée par les personnes qui ont subi injustement la violence. Les personnes non couvertes par un régime collectif d'assurance et qui n'ont pas accès à un programme d'aide au personnel pourraient théoriquement avoir accès aux services publics et gratuits d'un centre local de services communautaires (CLSC). On sait toutefois que l'attente pour ces services est souvent très longue et les ressources insuffisantes.

### 3. La voie formelle, administrative ou juridique

La voie formelle de lutte contre le harcèlement est celle qui interdit officiellement et juridiquement le harcèlement psychologique au travail et qui affirme la responsabilité des employeurs de protéger non seulement la santé et la sécurité physiques des travailleurs, mais aussi leur santé et leur sécurité psychologiques ainsi que leur dignité. Elle se fonde sur des mécanismes formels de traitement des plaintes et sur des recours accessibles. Elle permet l'indemnisation des victimes ainsi que des sanctions pour les agresseurs et pour les employeurs qui n'auraient pas assumé leurs responsabilités.

Les récentes dispositions de *la Loi sur les normes du travail* du Québec (LRQ, chapitre N-1.1) s'inscrivent clairement dans cette logique. On y affirme « le droit de tout salarié à un milieu exempt de harcèlement » et l'obligation pour l'employeur de « prendre les moyens pour prévenir le harcèlement psychologique et, lorsqu'une telle conduite est portée à sa connaissance, pour la faire cesser » (81.19). Le harcèlement psychologique est défini dans cette loi comme :

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

Les personnes consultées, quel que soit leur milieu de provenance, s'entendent de manière presque unanime pour affirmer que de telles mesures sont essentielles. L'inclusion de dispositions légales contre le harcèlement au travail comble un vide en offrant un recours à des victimes qui, autrement, se faisaient envoyer d'un organisme public à un autre pour finalement apprendre qu'on pouvait très peu pour elles, même si on reconnaissait qu'elles étaient victimes d'injustices flagrantes.

L'adoption d'une loi est aussi importante parce qu'elle lance clairement le message selon lequel le harcèlement psychologique est une conduite répréhensible et inacceptable. Même si on reconnaît les limites des lois et des méthodes coercitives, les témoignages entendus convergent pour dire que ces mesures s'imposent, ne serait-ce que pour contribuer à instaurer une norme sociale qui pourra finir par s'imposer.

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. [Sans loi,] les travailleurs ne peuvent même pas essayer de porter plainte, il n'y en a 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.  
(Intervenante citée dans Leclerc, Le Blond et Roussin, 2000)

Concrètement, la loi convie les entreprises à se doter de politiques ou de codes de conduite qui affirment leur engagement à prévenir et à condamner le harcèlement, qui définissent les conduites prohibées et qui informent les membres du personnel des services et recours auxquels ils peuvent avoir accès. Ses dispositions offrent aux personnes non syndiquées des recours gratuits et accessibles. Elles donnent aux syndicats la responsabilité d'assurer la défense de leurs membres en la matière et, par conséquent, les incitent à exercer un rôle important de vigilance face aux mécanismes de traitement des plaintes proposés par l'employeur.

Le recours à l'enquête administrative et, éventuellement, à l'arbitrage d'un grief constituent des modes plus formels de règlement de conflit, des modes qui reposent sur l'autorité d'un comité d'enquête ou d'un arbitre pour trancher la question (et non plus sur la participation des parties en cause à la résolution du problème comme cela était le cas lors de la médiation). L'enquête est une procédure officielle réalisée dans le but de vérifier ou de réunir des éléments de preuve, de comprendre les faits et de faire des recommandations à l'employeur. Il appartient à l'employeur de prendre les mesures appropriées pour faire cesser le harcèlement, sanctionner une conduite fautive, ou de permettre à une personne injustement traitée d'obtenir réparation. Les lignes qui suivent indiquent les critères à respecter pour assurer la rigueur et la crédibilité d'une enquête.

L'enquête est généralement menée par un comité d'enquête formé d'un président et d'assesseurs qui, dans un esprit de juste représentation, proviennent respectivement des catégories de personnel de la partie plaignante et de la partie mise en cause. Une personne qui a joué un rôle dans une telle démarche de médiation, ne serait-ce qu'à titre d'accompagnateur et a fortiori à titre de médiateur, ne saurait agir ensuite comme membre d'un comité chargé d'enquêter sur la même affaire. Même si les syndicats doivent se garder de participer directement à l'enquête ou d'en accepter les résultats de manière systématique, ils peuvent jouer un rôle important pour s'assurer que les enquêtes sont dirigées dans le respect des règles connues de « justice naturelle ».

Ainsi, l'enquête doit être menée par des personnes sensibles à la problématique du harcèlement, mais aussi formées et compétentes en la matière. Parce que l'enquête doit être faite par une instance indépendante, la pratique qui consiste à donner à un cadre ou un conseiller en ressources humaines une telle responsabilité est tout à fait discutable. Qu'elle soit de l'entreprise ou de l'extérieur, la personne qui préside un comité d'enquête doit jouir de l'indépendance requise pour exercer son rôle, être imperméable aux pressions qu'on pourrait vouloir exercer sur ses décisions et être reconnue pour son impartialité. Dans les petites entreprises, le recours à une personne extérieure à l'entreprise est souvent la seule manière d'assurer l'impartialité et la crédibilité de l'enquête. À ce propos, il est souhaitable que les syndicats exercent leur rôle de vigilance en participant au processus de nomination du président d'enquête et des assesseurs et en réclamant que la politique de l'entreprise en la matière leur donne accès au rapport d'enquête. Sans lier le syndicat aux décisions du comité d'enquête, ces conditions peuvent lui permettre de faire des choix plus éclairés lorsqu'il s'agit de décider de soutenir ou non un grief en arbitrage.

L'efficacité d'une enquête repose sur une réaction diligente et appropriée de l'employeur lorsqu'un problème est porté à son attention, mais aussi sur l'application de mesures préventives, correctives, réparatrices ou disciplinaires lorsqu'une situation doit être redressée ou lorsqu'une personne est reconnue fautive. Lorsque des sanctions s'imposent, ce qui n'est pas toujours le cas, elles doivent être calibrées en fonction de la gravité des situations (avertissement porté au dossier, suspension, mutation de la personne reconnue fautive, amendes, congédiement, etc.). Au-delà de sa fonction punitive et malgré ses limites reconnues, la sanction exerce certaines fonctions importantes : elle lance un message qui affirme que les victimes ont le droit de porter plainte et d'obtenir justice; elle indique à tous et à toutes que le harcèlement est grave, qu'il mérite une attention sérieuse; elle peut aussi avoir un effet exemplaire et dissuader les agresseurs potentiels.

Si les récentes modifications de la *Loi sur les normes du travail* encadrent l'intervention des

entreprises, il faut voir qu'elles encadrent aussi celle des syndicats puisque :

Les dispositions [relatives au harcèlement] sont réputées faire partie intégrante de toute convention collective, compte tenu des adaptations nécessaires. Un salarié visé par une telle convention doit exercer les recours qui y sont prévus, dans la mesure où un tel recours existe à son égard. (81.20)

D'autres dispositions du *Code du travail* (LRQ, chapitre C-27) permettent un recours contre son propre syndicat au salarié qui croit avoir été victime de harcèlement psychologique, mais qui considère que son syndicat n'a pas agi correctement pour le représenter. Ce recours est fondé sur l'article 47.2 qui stipule qu'« Une association accréditée ne doit pas agir de mauvaise foi ou de manière arbitraire ou discriminatoire, ni faire preuve de négligence grave à l'endroit des salariés compris dans une unité de négociation qu'elle représente ». En d'autres mots, les personnes qui se présentent à leur syndicat parce qu'elles se croient harcelées doivent être accueillies, entendues, soutenues et représentées. Le refus de ce soutien constitue un manquement grave puisqu'il s'ajoute à la violence, à l'indifférence et au laisser-faire souvent vécus par une personne harcelée dans son milieu. Si la situation est particulièrement délicate lorsqu'un autre membre du même syndicat est incriminé, cela ne devrait jamais justifier la réaction de certains officiers du syndicat qui cherchent à décourager insidieusement ou directement une personne de porter plainte. Les syndicats sont les porte-parole exclusifs des salariés et ont l'obligation de les représenter équitablement.

On doit aussi remettre en question la réaction syndicale qui se résumerait à défendre ses membres quelles que soient les circonstances. Avoir l'obligation de représenter ses membres pour un syndicat ne signifie pas qu'il devrait accepter de soutenir un grief à l'arbitrage pour défendre un membre reconnu fautif, si ce jugement s'avère fondé et si la sanction imposée par l'employeur est jugée appropriée compte tenu de la gravité des gestes posés. Une telle pratique irait à l'encontre des positions de principe des syndicats qui font la promotion de la santé et de la dignité au travail. Les syndicats qui s'engagent dans la lutte contre le harcèlement ne peuvent mener des actions crédibles en cette matière et, au même moment, contester systématiquement les sanctions prises par l'employeur contre ses membres ayant adopté une conduite harcelante. Lamy et Roy (2000) précisent à ce sujet que les syndicats disposent d'une importante marge de manœuvre quant à la manière dont ils s'acquittent de leur devoir de représentation. Les tribunaux reconnaissent que les syndicats peuvent faire des choix éthiques et politiques. Pratiquer la tolérance zéro à l'endroit de la violence psychologique au travail et se doter de règles de conduite qui feraient qu'ils ne défendraient pas les auteurs de harcèlement justement sanctionnés font partie de ces choix.

Si on peut facilement se rallier au principe selon lequel le harcèlement est condamnable, c'est-à-dire qu'il doit être dénoncé et que les personnes qui le subissent doivent obtenir réparation, il faut pourtant reconnaître que l'application de ce principe est rarement une chose simple. En ce sens, la voie légale et réglementaire est loin d'être une panacée; elle comporte des limites à connaître.

Une première limite est liée à la difficulté de construire une preuve de harcèlement psychologique quand on sait que celui-ci se définit précisément par des gestes apparemment anodins, des propos insidieux, de l'intangible et une multitude de petits événements qui se produisent en l'absence de témoin ou devant des témoins qui refusent de parler ou de s'impliquer. Comment établir la vérité dans un domaine où la place de la subjectivité est irréductible? L'analyse de la jurisprudence faite par Lamy (2003) en ce domaine révèle que la norme d'appréciation du caractère importun d'une conduite est loin de faire l'unanimité : certains arbitres s'intéressent davantage à l'intention de l'auteur du harcèlement qu'à ses effets chez la victime; d'autres recherchent des comportements évidemment offensants, vexatoires ou hostiles. « Il se dégage un certain consensus à l'effet que la perception de la victime n'est pas déterminante » (Lamy, 2003, p. 192). Aussi, les difficultés inhérentes à ce type d'affaires se traduisent fréquemment par l'imposition d'un lourd fardeau aux personnes plaignantes et par la réticence des arbitres à condamner le harcèlement, surtout lorsqu'il se confond avec le droit de gérance de l'employeur (Lamy, 2003). Mises ensemble, ces contraintes sont malheureusement de nature à dissuader plusieurs victimes au moment où elles songeraient à porter plainte. Même si les

nouvelles dispositions de la *Loi sur les normes du travail* semblent favorables à une interprétation plus ouverte, ce sera toujours une minorité de personnes qui s'engageront dans un processus d'enquête. Compte tenu de l'état de vulnérabilité et de détresse dans lequel les personnes harcelées se trouvent fréquemment et compte tenu du dénouement hasardeux des enquêtes, si sérieuses soient-elles, les plaintes formelles de harcèlement ne constitueront jamais que la pointe de l'iceberg.

Une deuxième limite de cette approche est liée à la réticence de la majorité des personnes à déposer une plainte. Plusieurs raisons expliquent cette réserve. D'abord, les conduites qui pourraient être reconnues comme étant du harcèlement sont précisément celles qui ont comme effet de briser la résistance psychologique des personnes. Dans ces circonstances, on ne se surprendra pas de constater que plusieurs personnes extrêmement fragilisées ne trouvent pas la force de se soumettre aux procédures d'un comité d'enquête ou d'un tribunal d'arbitrage. La très grande majorité des personnes harcelées veulent d'abord et avant tout en finir avec le harcèlement. Plusieurs arrivent difficilement à parler, parce qu'elles se sentent humiliées de vivre un tel rejet. Même si elles savent qu'elles auraient raison de porter plainte, elles sont plus souvent portées à croire que le gain éventuel ne vaudrait pas toute l'énergie physique, tout l'investissement affectif et tout le temps à consacrer à une démarche officielle dont l'issue reste toujours incertaine. Enfin, lorsqu'une personne veut conserver son emploi dans un milieu de travail où la violence psychologique est banalisée ou lorsqu'elle subit l'hostilité ou l'indifférence de plusieurs personnes qui s'allient pour nier la souffrance qu'on lui inflige, elle sait qu'un verdict qui lui donnerait raison serait un gain dérisoire par rapport au désir de vengeance ou à l'ostracisme accru qu'elle pourrait subir au moment de sa réintégration en emploi. La peur d'empirer sa situation et d'être stigmatisé davantage explique que le silence et le retrait sont fréquemment considérés comme les seuls modes concevables de survie.

La démarche d'enquête administrative ou juridique est enfin insuffisante dans la mesure où elle consiste à s'en remettre à des experts externes pour prescrire des mesures correctives à apporter à une situation. Indemniser une victime, condamner ou déplacer les personnes qui harcèlent, permettre à la personne agressée de changer de travail ou de bénéficier d'indemnité de départ sont des mesures essentielles. Il s'agit toutefois de solutions de dernière instance, forcément impuissantes à agir à la racine des problèmes. Les personnes consultées remarquent que les enquêtes peuvent faire échec à quelques cas marginaux et individuels de violence, mais qu'elles ne changent rien aux normes qui se construisent au fil des gestes du quotidien. La culture organisationnelle qui permet les atteintes courantes à la dignité reste malheureusement imperméable à ce qui peut être prescrit de l'extérieur par des experts, si compétents soient-ils.

#### **4. Les dimensions organisationnelles en cause dans l'étiologie du harcèlement**

Les propos qui précèdent montrent qu'une lutte efficace contre le harcèlement ne peut se limiter à des politiques de papier, à des interventions de soutien aux individus rencontrés en marge des lieux concrets du travail ou à la tenue d'enquête. De l'avis des intervenants et des personnes qui ont vécu le harcèlement, les mécanismes de traitement des plaintes, si nécessaires soient-ils, resteront des mesures largement insuffisantes dans les milieux où l'organisation du travail porte en elle les germes de la violence, dans les milieux où on banalise la violence et où il est périlleux de s'associer à ceux qui s'en plaignent.

Au Colloque « Harcèlement moral, organisation du travail et management » organisé par la Confédération générale du travail (CGT, 2001), plusieurs conférenciers et panélistes s'entendent sur la nécessité d'échapper à la seule analyse de la relation victime-harceleur pour comprendre la dynamique du harcèlement. Ils s'allient pour marteler un même message selon lequel la seule manière de réduire le nombre de situations de harcèlement est de recréer du collectif. Flottes (dans CGT, 2001) juge qu'il importe de démonter le discours managérial néoproductiviste et la pensée unique qui font que les personnes sont forcées de se mentir en permanence parce qu'on leur assigne des objectifs complètement irréalistes; au risque de choquer, elle explique que la judiciarisation du harcèlement moral risque d'empêcher les collectifs de renouer le fil de leur propre pensée et de comprendre les ressorts de la domination, de la soumission et de la souffrance au travail. Pezzetti (dans CGT, 2001)

ajoute qu'il faut cesser de stigmatiser les effets et les individus pour s'attacher à la recherche des causes du harcèlement. Elle affirme la nécessité d'élucider les processus qui créent l'incompréhension totale et font perdurer l'injustice. Dans le même sens, Perraud et Masson (dans CGT, 2001) suggèrent de remettre en discussion les références et valeurs du métier mises en péril par l'imposition constante de restrictions budgétaires et de directives qui contreviennent au respect de l'éthique du travail. Sur certains points, les propos échangés lors de ce colloque rejoignent la position de Le Goff (2003a, 2003b) qui dénonce les risques de psychologisation et de victimisation des rapports sociaux découlant des analyses trop réductrices du phénomène.

À ce sujet, les témoignages analysés, les recherches et les rapports publics commandés par les gouvernements (Comité interministériel sur la prévention du harcèlement psychologique et le soutien aux victimes, 2003; Conseil économique et social, 2001) convergent pour montrer l'importance de faire les liens qui s'imposent entre les dynamiques interpersonnelles de harcèlement et les éléments de contexte organisationnel qui favorisent son émergence et son maintien. À l'instar des travaux de recherche-action de Geuzaine et Faulx (2003), nos recherches confirment l'importance de développer des modèles d'analyse et d'intervention intégrés qui prennent en compte l'interdépendance des dimensions individuelles, interpersonnelles, groupales, organisationnelles et sociétales du phénomène.

S'il importe d'agir avec diligence pour répondre aux appels à l'aide des individus enfermés dans des dynamiques de violence, d'injustice et d'indifférence, l'intervention au cas par cas ne saurait suffire. Pour remonter à l'origine de la majorité des situations de harcèlement, il importe d'agir en amont des problèmes et de mettre au jour les choix socio-économiques et les dimensions organisationnelles qui agissent comme éléments déclencheurs du harcèlement au travail (Le Goff, 2003a, 2003b; Soares, 2001a, 2001b, 2002; Valette, 2001, 2002; Vézina, 2001). Parmi ces dimensions, on repère la précarisation de l'emploi, l'intensification du travail et la réduction de l'autonomie, certaines restructurations organisationnelles, les pratiques de gestion laxistes ou tyranniques ainsi que les discours qui entretiennent le culte de la performance en magnifiant le surinvestissement dans le travail.

#### *– Précarisation de l'emploi*

Au Québec, comme dans la majorité des pays industrialisés, le ralentissement économique du début des années 80 et la montée des taux de chômage ont permis que s'impose le discours largement accepté selon lequel les règles du travail devaient être assouplies pour lever les rigidités qui mettent en péril la compétitivité des entreprises et leur capacité de survivre à la concurrence internationale. Au nom de la mondialisation de l'économie et de la loi des marchés présentée comme une loi naturelle, incontournable et inéluctable, les pratiques de flexibilisation du travail se sont multipliées. Le recours de plus en plus fréquent à différentes formes d'emploi précaires et mal protégées par les règles du travail est reconnu comme un moyen efficace de se réserver une main-d'œuvre docile, maniable et dont on peut disposer comme on l'entend. Il s'agit d'une main-d'œuvre exposée au harcèlement et les personnes qui vivent la précarité le savent (Fournier, Filteau, Béji, Bourassa, Leclerc et Mazalon, 2002; Leclerc et Cardu, 2002).

Parce qu'elles sont en situation d'insécurité quant à leur avenir professionnel et financier et parce qu'elles veulent réduire les risques de se retrouver sans emploi, les personnes qui vivent la précarité peuvent accepter de se plier à des conditions de travail abusives au détriment de leur santé psychologique et de leur dignité. Certains employeurs n'hésiteront pas à contourner les règles du travail ou les conventions collectives parce qu'ils savent que la précarité incite les personnes à rester à l'écart de toute contestation et de toute revendication (Le Dantec, 1998). À partir des situations relatées, certains scénarios se dégagent avec une régularité navrante : un employé contractuel se voit mis à pied et remplacé juste avant d'avoir accumulé assez de temps pour avoir accès à la permanence; une travailleuse est poussée à la sortie quand on apprend qu'elle est enceinte; une personne qui revendique le respect d'une norme minimale du travail est accusée de vouloir mettre en péril la prospérité de la compagnie et évincée à la première occasion.

La précarisation de l'emploi fait aussi qu'on assiste, dans plusieurs milieux, à une division des salariés en deux classes : « les permanents » et « les précaires ». Étant considérés comme des travailleurs de

seconde zone, ces derniers se font fréquemment imposer les tâches pénibles sans bénéficier de la formation dont ils auraient besoin pour réaliser adéquatement leur travail et sans le soutien des personnes plus expérimentées qui leur serait pourtant d'un grand secours. Enclines à se protéger entre elles, les personnes qui ont une meilleure stabilité d'emploi hésitent parfois à tisser des liens avec les employés qui ne font que passer. L'indifférence peut se muer en harcèlement lorsque les employés permanents, eux-mêmes surchargés ou peu considérés, en viennent à déverser leur frustration sur les autres employés intérimaires qui ne connaissent pas l'environnement et les règles du travail. Le harcèlement se traduit alors par différentes manifestations : froideur de l'accueil, évitement, critiques injustifiées et constantes sur le travail, refus systématique de coopération, remarques blessantes, etc.

La solidarité dans les rangs des salariés est aussi gravement menacée par les diktats de la flexibilité des emplois qui instituent une individualisation du rapport au travail : une situation où les horaires, les formes de rémunération, les attentes et les privilèges varient d'un travailleur à un autre. Associée à l'insécurité, cette inégalité laisse une large place à l'arbitraire et pave la voie à l'individualisme. Dans une logique où les personnes sont placées en situation de compétition, le « chacun-pour-soi » devient la règle. Les enjeux sont de taille : parce qu'on craint le chômage, parce qu'on veut que son contrat soit prolongé ou parce qu'on veut être rappelé pour un autre contrat, on évite souvent d'exercer ses droits, de dénoncer la violence ou d'appuyer les revendications d'autres collègues.

Les possibilités de coopération, de communication deviennent de plus en plus difficiles, ce qui a pour effet de majorer la souffrance, la frustration et la peur qui sont vécues dans une solitude affective au travail où chacun joue ses propres cartes, plongé dans un sentiment d'impuissance (Soares, 2001, p. 15).

#### – *Intensification du travail et autonomie réduite*

Les pratiques de flexibilisation du travail se manifestent aussi par des rationalisations budgétaires et des réductions d'effectifs qui mènent à une intensification du travail qui atteint ses limites dans plusieurs milieux (Appay, 1997). Au nom d'une prétendue guerre économique, on a justifié le sacrifice de ceux qui semblaient moins « aptes au combat », pendant qu'on exigeait des survivants des « performances toujours supérieures en matière de productivité, de disponibilité, de discipline et de don de soi » (Dejours, 1998, p. 10). On constate, dans plusieurs secteurs, que les cadres intermédiaires sont de plus en plus soumis aux pressions des actionnaires et à des normes de qualité imposées par des gens qui ne connaissent pas les exigences et les contraintes du travail réel. Ils sont tenus de faire descendre des plans de restrictions budgétaires et de modes d'organisation du travail qui visent un rendement toujours croissant et la satisfaction absolue de la clientèle. Cela se fait alors au détriment de la main-d'œuvre qui doit trouver le moyen de répondre à la demande, alors que ses marges de manœuvre se réduisent et que les résultats doivent être livrés dans des délais de plus en plus serrés (Appay, 1997). Alliée au besoin de continuer à bien faire leur travail, cette hypersollicitation incite plusieurs travailleurs à outrepasser leur capacité physique et psychique. Loin du surcroît acceptable et ponctuel de travail, on constate que la surcharge permanente est un facteur de risque important pour la santé des personnes, mais aussi pour la qualité de la communication et pour le climat de travail.

Dans un contexte où les exigences de qualité augmentent, où l'erreur n'est plus permise, où le temps se comprime et où le travail s'accumule au-delà du raisonnable, l'autonomie réelle se réduit. Lorsque les demandes – parfois ambiguës ou contradictoires – viennent de toute part (téléphone, courrier électronique, collègues), le niveau requis de concentration exigé pour réaliser le travail est compromis et la fatigue physique et mentale s'intensifie (Davezies, 1999). Les décisions se prennent sans consultation pour aller toujours plus vite. Les collègues se surveillent mutuellement et se mettent de la pression les uns sur les autres. Les risques d'erreurs augmentent. Les malentendus et les conflits surgissent sans qu'on trouve le temps de s'expliquer. Les écarts aux règles du travail prescrit et les astuces trouvées par les travailleurs pour arriver à suffire à la demande risquent d'être vus comme de la tricherie, parce qu'ils ne sont pas discutés. Ils fragilisent les travailleurs alors qu'ils pourraient être

reconnus comme des formes d'adaptation ingénieuses, s'intégrer à un savoir-faire collectif et contribuer à faire évoluer l'organisation du travail (Dejours, 1998; Huez, 1997). Dans d'autres cas, la débrouillardise bascule du côté de la ruse déloyale, du mensonge et du faux-semblant (Davezies, 1999). La vulnérabilité se répand tandis que la recherche de coupables ou de boucs émissaires utilisés comme exutoires des malaises collectifs remplace la recherche de solutions équitables (Leymann, 1996). Les personnes qui ne pensent pas comme les autres, qui s'expriment trop spontanément, qui dénoncent, qui sont trop gentilles ou qui font les choses un peu différemment sont fréquemment les premières ciblées.

L'absence de véritable autonomie de décision au travail, la répétitivité des tâches, la monotonie ainsi que le mépris des qualifications et compétences des personnes constituent aussi des facteurs propices au harcèlement. Les personnes placées dans de telles situations se sentent diminuées. Leymann explique (1996) qu'elles pourront en venir à s'en prendre à des collègues proches si elles ne trouvent pas d'exutoire à la frustration engendrée par l'organisation du travail et si elles sont systématiquement exclues des processus de prise de décisions qui pourraient contribuer à améliorer leur situation.

À propos de l'intensification du travail et de l'autonomie réduite, Vézina (2001) rapporte les résultats de l'enquête européenne sur les conditions de travail selon lesquels les risques de violence et d'intimidation au travail sont de 30 % à 80 % plus élevés lorsque les travailleurs disent : (a) avoir un rythme de travail qui dépend du travail fait par d'autres collègues ou des demandes directes d'une clientèle; (b) avoir un travail impliquant des tâches complexes; (c) ne pas avoir assez de temps pour terminer leur travail; (d) ne pas pouvoir faire une pause quand ils le souhaitent; (e) ne pas avoir la possibilité de choisir ou de modifier leur cadence ou leur vitesse de travail; (f) avoir un travail qui implique des tâches monotones; (g) ne pas avoir un travail sûr (précarité).

#### – *Restructurations organisationnelles*

Les restructurations organisationnelles sont aussi reconnues comme contexte propice au harcèlement (Soares, 2002). On constate en effet que sous de nobles motifs, les réaffectations de personnel, le redéploiement des ressources et les changements dans l'organisation du travail et de la gestion camouflent fréquemment une avidité de rendements élevés à court terme ou une volonté non avouée de favoriser certaines personnes au détriment d'autres. Les restructurations sont alors faites de manière non transparente, sans souci des personnes, à partir de pratiques de favoritisme, de décisions arbitraires et de pseudo-consultations. C'est le cas lorsque « la magouille de corridor » devient la seule façon d'être entendu, la manière de se réserver une meilleure place ou de faire embaucher un ami en écartant d'autres personnes qu'on aime moins. On rapporte aussi que les restructurations, qui se font toujours sous le couvert du progrès, se traduisent fréquemment par une détérioration de la qualité de la communication, par des coupures, par l'intensification du travail dont nous avons parlé plus haut et par des demandes d'adaptation permanente faites au personnel.

#### – *Pratiques de gestion laxistes ou tyranniques*

Au chapitre des pratiques de gestion, certaines tendances sont dénoncées. La première consiste à laisser une situation de tension se détériorer sans prendre de moyens pour la faire cesser. Selon Leymann (1996), la cause principale d'un conflit qui dégénère en harcèlement provient de la réticence qu'éprouve la hiérarchie à intervenir. Tout se passe alors comme si les questions qui touchent le respect des personnes et la dignité humaine n'étaient pas jugées assez importantes pour mériter que les gestionnaires y accordent leur temps ou pour les amener à jouer les rôles d'arbitrage et de médiation qui leur reviennent pourtant. Ce style de gestion laxiste « devient malveillant par les conséquences qu'il entraîne et qui auraient pu être anticipées » (Hirigoyen, 2001, p. 53). Face au conflit ou aux conduites harcelantes, on constate que plusieurs gestionnaires refusent de s'engager dans des affaires qui risquent d'être compliquées et cherchent plutôt tous les moyens possibles de mettre le couvercle sur la marmite. On observe alors différentes réactions de camouflage ou de banalisation des problèmes (Guberman, 2000). Elles consistent à demander aux personnes agressées de ne pas s'en faire avec ce qu'on réinterprète comme des enfantillages ou de simples maladresses; à expliquer que la violence dénoncée est inhérente au milieu de travail et que s'y adapter « fait partie de

la job »; à amalgamer les conflits qui surgissent dans le cadre du travail à des conflits de personnalité qui relèveraient de la sphère privée et que les personnes devraient donc pouvoir régler entre elles; à accuser les personnes harcelées d'être trop émotives, exagérément méfiantes, trop promptes à réagir ou trop stressées; à insinuer qu'elles sont la cause des problèmes qu'elles dénoncent; à défendre l'agresseur, surtout s'il est en position de prestige ou s'il est de ceux qui « rapportent » financièrement à l'entreprise.

Ce style de gestion conduit au double harcèlement : il a l'effet d'accroître les sentiments d'impuissance et de détresse des personnes qui vivent du harcèlement. Elles se trouvent en quelque sorte sur le banc des accusés, jugées responsables de ce qui leur arrive par les gestionnaires qui, au premier chef, devraient les soutenir. Leur situation est considérablement aggravée par certains officiers syndicaux qui adoptent des conduites similaires en refusant de les entendre et de les aider à se protéger ou à se défendre.

La responsabilité des gestionnaires ne se limite pas à renforcer, par leur passivité, une culture organisationnelle qui tolère le manque de respect, les incivilités, les atteintes directes ou indirectes à la réputation des autres ou les insultes comme mode normal d'expression. Dans plusieurs organisations, où un autoritarisme de mauvais aloi est encore en vogue, les gestionnaires participent activement à la culture de la violence par des styles de gestion tyranniques (ordres criés, invectives, menaces directes ou voilées, etc.), des pratiques de favoritisme et différentes autres formes d'abus de pouvoir. Le harcèlement est aussi reconnu comme manière de « se débarrasser d'un indésirable » sans lui verser d'indemnité de départ, notamment dans les milieux syndiqués où les emplois sont protégés. Il s'agit alors de pousser la personne ciblée à démissionner en lui rendant la vie impossible. La stratégie de rechange consiste à lui imposer des tâches irréalisables et des conditions de travail impossibles, à l'épier et à la pousser à la faute professionnelle afin de pouvoir ensuite justifier son congédiement. Ce congédiement s'appuie généralement sur un dossier qu'on aura soigneusement monté contre la personne. Dans un cas comme dans l'autre, l'objectif non avoué est de briser la résistance psychologique d'une personne ou de la faire craquer, puis de l'exclure.

#### *– Le culte de la performance*

D'autres pratiques de gestion sont fondées sur la glorification de l'autonomie et de l'excellence. Elles se manifestent par des exigences d'une performance indéfectible et permanente et sont particulièrement pernicieuses quand elles camouflent un refus de reconnaître les contraintes multiples du travail réel et les conditions concrètes dans lesquelles ce travail se réalise (Davezies, 1999; Valette, 2001). Dans plusieurs cas, on constate en effet que l'appel à l'autonomie et à l'excellence n'est qu'une façon habile de jouer sur la corde sensible de plusieurs travailleurs en leur proposant de se réaliser pleinement dans un travail où ils seront appelés à relever des défis toujours plus stimulants et en leur demandant de s'investir sans compter dans leur travail. C'est dans une optique sacrificielle visant l'acceptation de l'intensification du travail que chacun est convié à se dépasser, à être l'acteur de son propre changement (Le Goff, 1999). Aubert et Gaulejac (1991) notent que cette idéologie de l'excellence se traduit par une « quête indéfinie d'un toujours plus et toujours mieux » et par une confusion malsaine des visées d'épanouissement personnel et des visées de l'organisation.

Ce qui n'est pas dit mais sous-entendu, c'est que les exigences de rendement, de créativité, de disponibilité risquent de croître sans limites et qu'à la moindre difficulté, à la moindre baisse de performance, au premier changement de structure ou d'orientation du groupe, l'intéressé contractant sera déstabilisé, dissuadé, infériorisé puis finalement exclu dans des conditions infamantes (Monroy, 2000, p. 58).

Alliés à des pratiques d'évaluation axées sur les seuls résultats, l'appel à l'autonomie ainsi que le brouillage systématique des décisions et des responsabilités sont des manières de faire porter le poids des erreurs sur les travailleurs tout en profitant, par ailleurs, de leur ingéniosité. Quoi de mieux que de reprocher à quelqu'un d'avoir pris la mauvaise décision ou d'avoir déçu nos attentes après lui avoir signifié qu'il devait faire preuve d'autonomie, de créativité et d'initiative! À ce propos, Le Goff dénonce les illusions du management qui font que les gens sont « enfermés dans des tâches individualisées,

renvoyés à leur solitude face à des tâches mal définies, à une hiérarchie incohérente qui ne s'assume pas et à un encadrement de moins en moins explicite » (2003a, p. 24).

Loin de donner aux travailleurs le droit de déterminer leurs propres règles de travail, Valette (2002) observe que « l'autonomie tend à se charger de nouvelles contraintes d'autant plus lourdes qu'elles sont peu explicites et peu négociées ». En faisant porter sur les individus une responsabilité de résultats démesurés par rapport aux moyens dont ils disposent, cet usage managérial des notions d'autonomie, de qualité et d'excellence se traduit par une croissance inquiétante de l'insécurité professionnelle et existentielle. Davezies (1999) ajoute que les salariés, très attachés à faire de la qualité, sont nombreux à développer des conduites compensatoires ou défensives lorsqu'ils se sentent écartelés entre la qualité et la quantité, lorsqu'ils se voient incapables de faire un travail dont ils puissent être fiers.

Quand les discours font croire que chacun est réputé savoir prendre les moyens pour satisfaire aux nouveaux modèles de performance imposés, la fatigue et la peur de ne pas être à la hauteur s'installent. Comment se sentir à la hauteur dans un univers où on vise une performance sans faille? Comment préserver un équilibre de vie quand le surinvestissement au travail semble la norme et la manière logique de se prémunir contre le jugement d'autrui? Dans ce monde-là, le doute est un signe de faiblesse suspect. Le savoir-paraître se substitue de plus en plus au savoir et au savoir-faire. Il ne suffit plus de bien faire son travail et de travailler sans répit. Montrer tous les signes de l'assurance et de la passion, même quand on se sent dépassé, ou se faire valoir en prenant habilement le crédit du travail des autres peuvent être vécus comme des moyens de survie.

La peur de ne pas tenir, de perdre son emploi, sa place ou son prestige amène le déni de la souffrance des autres et le silence sur sa propre souffrance. Il faut du courage pour réagir individuellement et collectivement à la conspiration du silence. En fait, la peur active les ressorts subjectifs de la soumission et du consentement (Dejours, 1998). Dans un contexte d'ultra-performance, elle permet qu'on stigmatise et qu'on disqualifie les individus jugés pas assez compétitifs, mais aussi ceux qui s'avèrent trop critiques ou non conformistes. Barisi remarque à ce propos :

On ne demande plus seulement au salarié de vendre sa force de travail, mais de fournir de l'engagement émotionnel, de l'adhésion au modèle de fonctionnement et de relations sociales imposées dans l'entreprise. Encouragé à être « autonome », « employable », « compétent », le salarié s'impose « l'auto-surexploitation ». Le harcèlement [...] survient quand le salarié refuse ces règles sous-jacentes (cité dans Bateman, 2001).

La soumission aux contraintes objectives et aux règles imposées est renforcée par la faiblesse d'un contre-discours qui ferait place à des valeurs d'éthique du travail et de solidarité. Ce qui est plus troublant alors, c'est le risque d'intériorisation d'un discours hégémonique : un risque qui fait que le contrôle extérieur sur le travail est graduellement remplacé par l'adhésion et la servitude consentie; un risque qui fait que le harcèlement ne vient plus surtout de la hiérarchie, mais de collègues.

## 5. La parole et l'action collectives

Dans les conditions qui viennent d'être décrites, on voit que le harcèlement n'est plus uniquement une affaire privée d'hostilité interpersonnelle. Il s'agit plus souvent d'une forme d'aliénation sociale favorisée par une organisation du travail et des stratégies de gestion qui visent la dissolution des collectifs de travail et qui poussent à l'extrême la marginalisation des sujets qui n'arrivent plus à se conformer ou qui résistent (Dejours, 1998; Dejours, dans Conseil économique et social, 2001). Sous des nobles discours qui exhortent à la flexibilité productive, au sacrifice, à l'effort, au réalisme économique, à la fierté, à l'imputabilité et à l'excellence, nous avons vu des pratiques organisationnelles qui font qu'il est de plus en plus normal de considérer les personnes comme des instruments qu'on ajuste, des choses dont on dispose, des produits jetables, des ressources à manipuler, à surexploiter et... qui s'épuisent. De là, il n'y a qu'un pas à franchir pour en venir collectivement à écraser les éléments déviants ou critiques ou à éliminer les éléments perçus comme les plus faibles dans une situation de concurrence réelle ou fabriquée.



Pour éviter les pièges de la psychologisation et de la judiciarisation de l'intervention en matière de harcèlement, il importe d'accueillir le sujet individuel en analysant le contexte dans lequel la violence qu'il subit a pu émerger. Et il faut aussi agir de manière à repenser les normes du travail et à recréer les liens qui devraient normalement unir les personnes en situation de travail. L'ostracisme, l'indifférence et l'isolement qui accompagnent le harcèlement comptent souvent parmi les facteurs qui contribuent le plus à la dégradation de la situation d'une personne et à sa détresse. Celle-ci est en demande d'un « tiers » capable de l'accueillir, de l'entendre et de la soutenir. Puisque plusieurs situations de harcèlement sont engendrées par de nouvelles formes d'exploitation du travail et par la neutralisation, voire le retournement, des liens de solidarité, l'intervention en la matière doit se traduire par la capacité de reconnaître la souffrance au travail du sujet, mais aussi par l'ouverture d'espaces collectifs de parole et de délibération. Pour être transformatrice, la parole qui s'affirme doit en effet être une parole qui a des échos chez les autres, une parole qui laisse ses traces dans un espace public (Dejours, Dessors, Molinier, 1994).

La fréquentation de tels espaces permet d'abord de briser le silence et de retisser les liens de confiance et de solidarité mis à mal par des formes d'organisation du travail et de gestion qui placent les personnes en situation d'insécurité, de surcharge et de compétition. Dans ces lieux de parole et de délibération, les personnes s'approprient et s'exposent mutuellement au regard des autres qui partagent des conditions de travail similaires.

La parole publique permet de transposer les situations singulières de travail dans la conscience collective et dans la reconstruction de représentations partagées d'une réalité (Leclerc, 1999). Elle est le seul moyen de produire une analyse des situations de violence psychologique et un contre-discours qui puissent servir de contrepoids aux stratégies visant l'étiollement des solidarités et la déstabilisation psychologique des individus. Il n'y a pas de raccourci possible. Selon Valette (2002), le travail doit se faire par la mise en commun des récits individuels de personnes persuadées que parler du travail et de la souffrance au travail est nécessaire. C'est la condition pour comprendre et dénouer la dynamique de la violence organisationnelle et pour que certaines pratiques qui normalisent cette violence puissent être démasquées et dénoncées (Valette, 2002). Et c'est également de là que les résistances et les revendications pour le respect de la dignité pourront s'organiser.

Les employeurs ne s'engagent pas volontiers dans cette voie, qui risque de mettre en question certaines formes d'organisation du travail. Les syndicats et les organisations de défense des droits des travailleurs sont donc interpellés directement pour ce faire.

## CONCLUSION

La tendance actuelle dans plusieurs organisations est de se doter de politiques et de mécanismes d'accueil et de traitement des plaintes fondés sur des services professionnels de médiation et de soutien psychologique ainsi que sur des procédures officielles d'enquête. Face à cette tendance, Le Goff (2003b) affirme que l'appel aux psychologues et à la loi pour régler des problèmes qui relèvent des rapports de travail est une dérive, une erreur et un signe de l'affaiblissement du leadership des syndicats. Selon le sociologue, la psychologisation de la problématique encouragerait les gens à préférer le statut de victime impuissante évoluant dans l'espace privé ou feutré des cabinets de thérapeutes à celui de citoyen responsable ou militant. Elle conduirait aussi à susciter le déballage émotif et la compassion alors que la situation exige le débat et l'engagement dans la contestation de certaines formes injustes de management et d'organisation du travail. Le Goff critique aussi le recours à la loi qui consiste à s'en remettre aux juges pour décider du bien et du mal. En procédant de la sorte, « l'autre devient un ennemi potentiel plutôt qu'un allié éventuel contre une direction abusive » (2003a, p. 25). On reporte sur la justice des problèmes qui devraient relever des rapports de travail et de la négociation des conventions collectives.

Sans nier l'utilité des formes d'intervention qui se développent actuellement dans les entreprises, il importe de reconnaître les limites des interventions à saveur essentiellement psychologique et juridique qui sont souvent privilégiées. D'une part, elles risquent d'occulter les dimensions collectives et organisationnelles de la question en faisant porter sur les individus dits « fragiles » ou « malveillants »

tout le poids des problèmes de violence psychologique en milieu de travail. D'autre part, ces approches peuvent contribuer à soustraire la question du harcèlement des échanges et des discussions qui doivent se faire dans les milieux de travail et dans les milieux syndicaux. Tout en reconnaissant l'importance d'analyser les dynamiques psychologiques et interpersonnelles en cause dans la problématique du harcèlement et tout en souhaitant que des mesures légales soient prises pour condamner l'inadmissible, il faut promouvoir d'autres voies de solution.

L'analyse de témoignages entendus révèle que le harcèlement prend presque toujours racine dans l'organisation. En conséquence, une lutte efficace contre cette forme de violence ne saurait se réduire à des interventions qui se feraient en marge des lieux concrets du travail. À moins de prétendre que le harcèlement au travail est d'abord et avant tout le fait d'individus pervers, de personnes psychologiquement fragiles, de collègues insensibles et de patrons irresponsables, il faut en effet s'intéresser aux dynamiques sociales plus larges et aux dynamiques organisationnelles qui font que les conduites harcelantes se manifestent et qu'elles perdurent. Soigner et sévir ne suffisent pas. Il convient de miser davantage sur des interventions capables de mettre en cause les règles du travail et certaines pratiques de gestion qui constituent un terrain fertile pour le harcèlement. Ainsi, les actions posées doivent contribuer à retisser les liens de solidarité et de confiance entre des individus isolés, placés en concurrence les uns avec les autres, contraints à des demandes d'adaptation permanente et soumis à des attentes de performance aberrantes ou incompatibles avec les exigences du travail réel.

## RÉFÉRENCES

Appay, B. (1997). Précarisation sociale et restructurations productives. Dans B. Appay et A. Thébaud-Mony (Dir.), *Précarisation sociale, travail et santé* (p. 509-553). Paris : Institut de recherche sur les sociétés contemporaines (IRESCO).

Aubert, N. et Gaulejac De, V. (1991). *Le coût de l'excellence*. Paris : Seuil.

Bateman, L. (2001). Vers une " psychologisation " des rapports au travail? *Journal L'Humanité*, 12 juin. <http://www.humanite.presse.fr/journal/2001-06-12/2001-06-12-245651>

Barbour, R. et Kitzinger, J. (Dir.) (1999). *Developing focus group research : politics, theory and practice*. London. Thousand Oaks, Sage Publications.

Fern, E. (2001). *Advanced focus group research*. Thousand Oaks : Sage.

Fournier, G., Filteau, O., Béji, K., Bourassa, B., Leclerc, C. et Mazalon, E. (2002). *Diversité et complexité des situations de précarité des travailleurs et travailleuses atypiques*. Cahiers du Crievat. Québec, Université Laval, CRIEVAT.

Bonneau, M., Leclerc, C., Sabourin, C. et Savard R. (2003). *Rapport du Comité ad hoc sur le harcèlement moral et psychologique*. Document présenté au Congrès de la FQPPU.

Comité interministériel sur la prévention du harcèlement psychologique et le soutien aux victimes (2003). *Une stratégie de prévention du harcèlement psychologique au travail et de soutien aux victimes*. Québec, Gouvernement du Québec.

Confédération générale du travail (2001). *Colloque Harcèlement moral, organisation du travail et management*. Montreuil, juin.

Conseil économique et social (2001). *Le harcèlement moral au travail*. Réalisé par Michel Debout. Paris : Les éditions des journaux officiels, Avis adopté par le Conseil économique et social au cours de sa séance du 11 avril 2001.

Davezies, P. (1999). Évolution des organisations du travail et atteintes à la santé. *Travailler*, 3, 87-114.

Dejours, C. (1998). *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*. Paris : Seuil.

- Dejours, C., Dessors, D. et Molinier, P. (1994). Comprendre la résistance au changement. In *Documents du médecin du travail*, 58, 2<sup>e</sup> trimestre. Paris: Institut National de Recherche et de Sécurité.
- Fournier, G., Filteau, O., Béji, K., Bourassa, B., Leclerc, C. et Mazalon, E. (2002). *Diversité et complexité des situations de précarité des travailleurs et travailleuses atypiques*. Québec : Université Laval, CRIEVAT.
- Fern, E. (2001). *Advanced focus group research*. Thousand Oaks : Sage.
- Geuzaine, C. et Faulx, D. (2003). Au-delà de l'irrationalité, vers une psycho-logique du harcèlement moral au travail. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 58, 7-18.
- Huez, D. (1997). La précarisation de la santé au travail. Dans B. Appay et A. Thébaud-Mony (Dir.), *Précarisation sociale, travail et santé* (p. 17-26). Paris : Institut de recherche sur les sociétés contemporaines (IRESCO).
- Loi sur les normes du travail* (LRQ, chapitre N-1.1). Québec : Gouvernement du Québec.
- Code du travail* (LRQ, chapitre C-27). Québec : Gouvernement du Québec.
- Guberman, N. (2000). La banalisation de la violence en milieu de travail. *Options CSQ*, 19.
- Hirogoyen, M.-F. (1998). *Le harcèlement moral*. Paris : Syros.
- Hirogoyen, M.-F. (2001). *Malaise dans le travail. Harcèlement moral : Démêler le vrai du faux*. Paris : Syros.
- Institut de la statistique du Québec (2000). *Enquête sociale et de santé 1998*. Montréal : Institut de la statistique du Québec.
- Lamy, F. (2003). Définir le harcèlement psychologique et la violence en milieu syndiqué : les hésitations des uns, les difficultés des autres. Dans Service de la formation permanente du Barreau du Québec, *Développements récents en droits du travail*, 190, Cowansville, Québec : Éditions Yvon Blais.
- Lamy, F. et Roy, D.-A. (2000). *Le devoir de représentation et l'exercice de la discrétion syndicale*. [En ligne] <http://www.grondinpoudrier.com/Publications/Conference/FLDAR00.htm>
- Le Goff, J.-P. (1999). *La barbarie douce : la modernisation aveugle des entreprises et de l'école*. Paris : La Découverte, Sur le vif.
- Le Goff, J.-P. (2003a). Harcèlement moral : le piège. Propos recueillis par J. Remy. *L'express*, 13 mars.
- Le Goff, J.-P. (2003b). Que veut dire le harcèlement moral? I- Genèse d'un syndrome; II- Vers un nouvel imaginaire des rapports sociaux. *Le Débat*, 123-124.
- Leclerc, C. (2002). *Pour une intervention institutionnelle contre la violence et le harcèlement au travail*. Rapport réalisé pour l'Université Laval. Québec : Cahiers du CRIEVAT, Université Laval. <http://www.fse.ulaval.ca/crievat/html/cahiers.html>
- Leclerc, C. (1999). *Comprendre et construire les groupes*, Québec/Lyon : Presses de l'Université Laval/Chroniques sociales.
- Leclerc, C. et Cardu, H. (2002). Précarisation du travail, violence sociale et harcèlement psychologique. *Pratiques psychologiques*, 4, 35-50.

Leclerc, C., Le Blond, B. et Roussin, C. (2000). *Les savoirs d'expérience développés dans les services aux personnes vivant de la violence psychologique au travail*. Rapport de recherche déposé au Gouvernement du Québec. Québec : Cahiers du CRIEVAT, Université Laval. <http://www.fse.ulaval.ca/crievat/html/cahiers.html>

Leclerc, C., Sabourin, C. et Bonneau, C. (2005). La collégialité détournée : les racines organisationnelles du harcèlement psychologique dans les universités. *Pistes*, juin.

Leymann, H. (1996). *Le mobbing : La persécution au travail*. Paris : Seuil.

Monroy, M. (2000). *La violence de l'excellence. Pressions et contraintes en entreprises*. Paris : Hommes et perspectives.

Soares, A. (2002). Quand le travail devient indécemment : le harcèlement psychologique au travail. *Performances*, 3, 16-26.

Soares, A. (2001). Un cocktail d'émotions : la peur et la honte dans le harcèlement psychologique au travail. In : Molinier, P. et Weber-Hervé, V. (Dir.), *La peur et l'action dans le champ du travail*. Paris: CNAM.

Soares, A. (2001). Un phénomène pluriel : Les violences. *Effectifs. Dossier spécial sur la violence au travail*, 4 (4), 26-33.

Valette, J.-C. (2002). Subjectivité et action collective. *Travailler*, 8, 73-85.

Valette, J.-C. (2001). Harcèlement moral : pour une méthodologie syndicale d'action. *Le peuple*, 1547, 27-29.

Vézina, M. (2001). *Comprendre la violence en milieu de travail : les facteurs de risque*. Conférence sur la violence en tant que risque en milieu de travail. Organisée dans le cadre du Programme de travail de l'Accord nord-américain de coopération dans le domaine du travail. Montréal : Hôtel Reine Elizabeth, novembre.

