



Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé

7-3 | 2005

Harcèlement psychologique au travail : pistes pour une meilleure compréhension et prise en charge

Les conduites de retrait comme stratégies défensives face au harcèlement psychologique au travail

Withdrawal as a defensive strategy for workplace psychological harassment

Las conductas de retirada como estrategias defensivas frente al acoso psicológico en el trabajo

Christian Genest, Chantal Leclerc et Marie-France Maranda



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/pistes/3167>

DOI : 10.4000/pistes.3167

ISSN : 1481-9384

Éditeur

Les Amis de PISTES

Édition imprimée

Date de publication : 1 novembre 2005

Référence électronique

Christian Genest, Chantal Leclerc et Marie-France Maranda, « Les conduites de retrait comme stratégies défensives face au harcèlement psychologique au travail », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* [En ligne], 7-3 | 2005, mis en ligne le 01 novembre 2005, consulté le 19 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/pistes/3167> ; DOI : 10.4000/pistes.3167

Ce document a été généré automatiquement le 19 avril 2019.



Pistes est mis à disposition selon les termes de la licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International.

Les conduites de retrait comme stratégies défensives face au harcèlement psychologique au travail

Withdrawal as a defensive strategy for workplace psychological harassment

Las conductas de retirada como estrategias defensivas frente al acoso psicológico en el trabajo

Christian Genest, Chantal Leclerc et Marie-France Maranda

- 1 Depuis quelques années, on entend de plus en plus parler du harcèlement psychologique au travail, un phénomène qui atteindrait environ un travailleur sur dix. Les recherches, les écrits et les politiques pour le contrer se multiplient et permettent de révéler une souffrance auparavant difficilement avouable. Si cette forme de violence au travail a toujours existé, on constate que les abus s'aggravent avec l'intensification du travail, la précarisation de l'emploi et l'effritement des liens de solidarité qui unissaient auparavant les collectifs de travail.
- 2 Combinée aux discours économicistes et à une certaine idéologie de l'excellence, la violence organisationnelle qui abrite fréquemment la violence psychologique a tendance à être présentée comme la résultante d'une nécessité de survie des entreprises. Diverses formes insidieuses d'atteintes à l'intégrité et à la dignité des personnes sont tolérées, voire encouragées, au nom d'une « guerre économique », de la concurrence commerciale ou des lois soi-disant implacables du marché. Elles laissent place à un retrait des acteurs qui devraient normalement s'insurger et se mobiliser contre les abus. C'est du moins l'hypothèse que nous soutenons ici.
- 3 Dans ce contexte, les récentes dispositions législatives adoptées au Québec ainsi que la mise en place de politiques organisationnelles et de campagnes d'information pour combattre le harcèlement sont des éléments de lutte importants. Cependant, à la lumière des témoignages recueillis, il apparaît que les acteurs impliqués dans la dynamique du

harcèlement en milieu de travail semblent fréquemment refuser de réagir pour signaler ou dénoncer une situation de violence dont ils sont victimes ou témoins.

- 4 Dans cet article, nous utilisons le terme « retrait » afin de décrire des réalités très différentes. Dans certains cas, le retrait peut renvoyer à un mécanisme d'autoprotection des personnes qui sont ciblées ou qui risquent de l'être. Dans d'autres situations, il peut désigner un aveuglement volontaire de la part de personnes qui seraient normalement en devoir d'intervenir. Globalement, il se rapporte à un repli ou une inaction face à un comportement jugé inacceptable.
- 5 L'objectif de l'article est double. D'une part, il vise à décrire les manifestations de retrait utilisées par différentes catégories de sujets dans l'organisation. D'autre part, il vise à comprendre la rationalité de cette dynamique de retrait et ses conséquences. Quelles raisons peuvent donc expliquer cette tolérance face à des conduites considérées comme répréhensibles par une grande majorité d'individus ? Quelles logiques d'action se situent derrière les conduites des sujets ? De quelles façons cette apparente « inaction » prend-elle forme ? Comment les motivations des salariés pourraient-elles permettre de comprendre les différentes formes observées de retrait face au harcèlement ou, à l'inverse, permettre de réhabiliter leur capacité de penser et de dénoncer l'inadmissible ? Voilà autant de questions à se poser pour comprendre comment faire échec à la loi du silence qui semble constituer un des principaux facteurs aggravants du harcèlement, voire un élément constitutif de la très grande majorité des situations relatives.

1. Méthodologie

- 6 L'article propose une analyse d'une partie du matériel de la recherche de Leclerc et coll. (2000) réalisée pour le gouvernement du Québec. Ce matériel a été co-construit par une méthode de groupe focalisé conviant des informateurs-clés et des chercheurs à discuter de la problématique durant deux rencontres successives d'une demi-journée, et cela, à partir de questions ouvertes. La recherche s'est effectuée auprès de quatre groupes d'intervenantes et d'intervenants qui offrent des services directs aux personnes vivant du harcèlement psychologique au travail. Au total, nous disposons des témoignages de trente femmes et de sept hommes ; nous utiliserons donc le féminin pour les désigner dans la suite de cet article.
- 7 Un premier groupe était composé d'intervenantes 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 autre 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.
- 8 Un deuxième groupe réunissait des professionnelles venant de trois organismes de la fonction publique québécoise. Les professionnelles 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 celles 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 ; celles 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'agentes d'indemnisation ou de conseillères en réadaptation. Ces dernières 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.

- 9 Les deux autres groupes venaient de l'univers des services psychologiques et de consultation organisationnelle : ils réunissaient des professionnelles de la relation d'aide (travailleuses sociales, psychologues et conseillères en orientation) qui travaillent dans des programmes d'aide au personnel dans les entreprises ainsi que des professionnelles engagées 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.
- 10 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.
- 11 Les intervenantes rencontrées avaient, dans 90 % des cas, une connaissance indirecte de l'organisation du travail, c'est-à-dire une connaissance acquise par l'intermédiaire des personnes qui venaient les consulter. Sauf exception, elles offraient, en effet, des services externes aux entreprises, donc accessibles à des personnes qui proviennent de milieux différents (privés, publics ou communautaire, syndiqués ou non syndiqués, petites, moyennes ou grandes entreprises). Les consultations avaient toujours lieu sur une base individuelle.
- 12 L'analyse de leurs points de vue et la confrontation des propos recueillis ont permis un travail intersubjectif de compréhension amorcé dans les groupes et poursuivi par l'équipe de recherche. Même si cette méthode de recherche ne vise pas la représentativité, mais plutôt la richesse des témoignages et la proposition d'une réflexion collective féconde et heuristique, elle a permis d'opérer des triangulations intragroupes et intergroupes des résultats. Ces triangulations renforcent la validité de l'analyse.
- 13 C'est à partir des verbatim de cette première recherche que la présente analyse de second niveau a été effectuée afin de faire ressortir tout ce qui pouvait toucher le phénomène de retrait face au harcèlement. Ainsi, les stratégies de retrait déployées par les personnes qui vivent le harcèlement, par les témoins, par les gestionnaires immédiats ainsi que par les syndicats ont été étudiées de manière à comprendre leur inscription dans les dynamiques socio-organisationnelles et intersubjectives qui marquent la vie au travail. En corollaire, le jeu de l'organisation dans la dynamique du harcèlement a également été examiné.
- 14 Comme les témoignages recueillis proviennent d'intervenantes et non des sujets eux-mêmes, nous avons eu accès aux stratégies de retrait de ces sujets de manière indirecte. En ce sens, l'analyse présentée dans cet article s'inspire du cadre théorique de la psychodynamique du travail, mais n'est pas issue d'une enquête de psychodynamique du travail.

2. Plusieurs définitions, une même réalité

- 15 Différentes dénominations sont utilisées pour parler du harcèlement en milieu de travail. Il apparaît que le terme de harcèlement psychologique soit davantage utilisé en Amérique du Nord, alors que celui de harcèlement moral le soit plutôt en Europe. Heinz Leymann, psychologue d'origine allemande, utilise le terme de *mobbing*, qu'on traduit aussi par le concept de psychoterreur pour désigner :

[...] une forme de terrorisme psychologique qui se manifeste par l'enchaînement, sur une assez longue période, de propos et d'agissements hostiles, exprimés ou manifestés par une ou plusieurs personnes envers une tierce personne (la cible) au travail... Pris isolément, ces propos et agissements peuvent sembler anodins, mais leur répétition constante a des effets pernicieux. (1996, p. 26-27)

- 16 Le terme *mobbing* renvoie généralement au harcèlement collectif. Le verbe anglais *to mob* se traduit par les verbes français malmener, assiéger, houspiller, attaquer à plusieurs et le substantif *mob* signifie la foule, la meute. Le mot *bullying* est utilisé davantage en Angleterre (Adams, 1992) et en Amérique du Nord où il est plus souvent associé au domaine scolaire. Il se traduit par des comportements visant à faire peur, à brutaliser ou à rudoyer un plus faible que soi (Cantin et Cantin, 2004 ; Hirigoyen, 2001). Aux États-Unis, on emploie aussi l'expression *employee abuse* qui désigne le harcèlement et la terreur psychique.

- 17 Il est également important de distinguer l'utilisation du terme harcèlement administratif, qui désigne davantage, mais pas uniquement, un abus de la hiérarchie et qu'on peut alors associer à un abus de pouvoir. La politique interne de la Commission des droits de la personne stipule :

Il y a abus de pouvoir quand une personne se sert de son pouvoir ou de son poste avec le pouvoir implicite qu'il comporte pour intervenir négativement, miner, saboter ou nuire au travail ou à la carrière [d'une autre personne]. L'abus de pouvoir comprend des actes flagrants tels que l'intimidation, les menaces, le chantage, la coercition [...].

On trouve une définition similaire dans un document publié par le Secrétariat du Conseil du trésor du gouvernement du Québec :

Le harcèlement administratif ou l'abus de pouvoir s'entend de tout comportement ou geste visant à profiter indûment de son statut ou d'une situation de pouvoir, officielle ou non, pour menacer, influencer ou agir négativement sur différents éléments en lien avec le travail d'une personne ou d'un groupe de personnes de son entourage, et susceptibles de compromettre l'emploi, de nuire au rendement, de menacer les moyens d'existence ou encore, d'entraver ou d'influencer la carrière de cette ou de ces personnes. (2002, p. 12)

- 18 Bertrand (2001) précise que les écrits et les codes de conduite récents qui utilisent la notion d'abus de pouvoir, adoptent une perspective large pour inclure non seulement les rapports formels supérieur/subalterne, mais aussi d'autres situations de pouvoir non officielles, notamment les situations où des personnes se trouvent en position majoritaire.
- 19 La forte popularité des deux livres publiés par Marie-France Hirigoyen (1998, 2001) et le débat qui a suivi, a conduit le gouvernement français à la proposition de dispositions législatives réprimant le harcèlement moral. La Loi de modernisation sociale parue dans le Journal officiel du 18 janvier 2002, amène des dispositions législatives réprimant le harcèlement moral. Introduit au code du travail, l'article L. 122-49 stipule que :

Aucun salarié ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel.

- 20 On ajoute aussi au code pénal l'article 222-33-2 qui précise que les sanctions pour harcèlement peuvent aller jusqu'à un an d'emprisonnement et 15 000 euros d'amende.
- 21 Emboîtant le pas à d'autres pays européens, notamment la France, la Belgique, la Suède et la Norvège, le gouvernement du Québec a profité du remaniement de sa Loi sur les normes du travail pour y introduire des dispositions législatives contre le harcèlement psychologique (adoptées en janvier 2002 et entrées en vigueur le 1^{er} juin 2004). Ainsi l'article 81.19 de la Loi définit le harcèlement psychologique 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.
- 22 Bien que ces dernières définitions permettent de cerner ce qui caractérise le harcèlement psychologique au travail, il importe d'aller au-delà de la description pour comprendre, prévenir et contrer le harcèlement.

3. Importance et limites des lois

- 23 Les dispositions législatives québécoises, en matière de harcèlement, peuvent être perçues comme dissuasives et comme un moyen de protection face au harcèlement. Elles sont le résultat de luttes sociales et syndicales et elles apparaissent comme un mécanisme légal efficace face au harcèlement. Cependant, les risques de judiciarisation des relations de travail inquiètent : juger, indemniser et sévir ne suffiront pas à prévenir les situations de harcèlement, ni à agir sur les racines organisationnelles de la violence. Indemniser une personne durant un congé de maladie, payer une prime de départ à la personne harcelée ou reconnue coupable et relocaliser des individus vers d'autres postes comptent parmi les solutions fréquemment évoquées pour faire face à une situation. Toutefois, ces procédures et manières de faire laissent les milieux de travail inchangés. Elles trahissent l'extrême réserve, voire le refus des organisations, à s'impliquer dans le travail complexe et souvent douloureux de compréhension et de résolution des problèmes de violence. Confier le problème ou les solutions à l'extérieur des espaces mêmes où ils s'enracinent est une stratégie permettant aux personnes touchées, les témoins, les agresseurs, les gestionnaires et les syndicats de s'extraire de la situation.
- 24 Aussi, sans contester l'effet positif des lois, il est possible de constater maintenant un raffinement du harcèlement en contexte organisationnel.
- « Des cadres sont formés au *hopping*, techniques de harcèlement avec l'aide de cabinets spécialisés où sont associés des psychologues, des sociologues, des gestionnaires et souvent des anciens militaires. » (Huchet, 2000, p. 8).
- 25 Le but est simple : se débarrasser des salariés jugés indésirables avec tout le « professionnalisme » et l'apparente transparence des procédures de mise à l'écart. Leclerc et coll. (2000) rapportent les propos d'intervenantes de la fonction publique québécoise qui constatent que :

« 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 » (p. 52).

- 26 Les jeunes salariés à statut précaire sont les premiers à comprendre que le harcèlement devient un moyen de gestion et d'asservissement :

Commettre l'injustice au quotidien contre les sous-traitants, menacer ceux qui travaillent de licenciement, assurer la gestion de la peur comme ingrédient de l'autorité, du pouvoir et de la fonction stratégique, apparaissent comme une banalité pour les jeunes embauchés qui ont été sélectionnés par l'entreprise. (Dejours, 1998, p. 118)

- 27 Selon Christophe Dejours (2001), ce n'est pas tant le harcèlement qui est nouveau, mais la tolérance et la banalisation de cette forme de violence dans les organisations et chez les salariés. On voit surgir un discours de rationalité économique et la disparition de la mobilisation collective pour justifier un silence complice. Parmi les explications à ce phénomène, on signale l'individualisation des contrats de travail, la précarisation de l'emploi et son corollaire, l'intensification du travail.

« La précarité a entraîné l'intensification du travail, neutralisé la mobilisation collective, généré le silence et le chacun-pour-soi. » (Grenier-Peze, 2000, p. 190).

- 28 La précarisation de l'emploi isole les travailleurs, avec toutes les peurs qu'elle engendre : peur de perdre son emploi, peur du chômage, peur de perdre des revenus, peur de perdre un statut social, etc. L'intensification du travail se manifeste par la surcharge et les demandes d'adaptation permanentes qui poussent les personnes aux limites de leurs capacités physiques et psychiques. Elle se traduit aussi par la réduction des mécanismes ordinaires de communication et de coopération. On constate alors des comportements dont le but ultime consiste à survivre sur le plan économique ou à se maintenir.

« Dans ces contextes, les harceleurs sont parfois ceux qui sont prêts à tout pour sauver leur peau ou 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 » (Leclerc et Cardu, 2002, p. 9).

- 29 On comprend alors que, pour bon nombre de travailleurs, le silence face au harcèlement n'est pas un choix ; il est présenté et perçu comme une nécessité, car le risque économique de la dénonciation est trop important.

4. Perversité ou dynamique socio-organisationnelle

- 30 Le harcèlement peut être considéré comme un acte individuel pervers ou bien comme le résultat de contextes de travail propices à son développement. Dejours adopte la seconde position. Il définit le harcèlement moral au travail comme une « pathologie de la solitude » et :

Une forme clinique spécifique de l'aliénation sociale dans le travail résultant de contraintes psychiques exercées de l'extérieur sur un sujet par l'organisation du travail, par ses modes de gestion et d'évaluation ou de direction de l'entreprise. Le harcèlement ou le *mobbing* pousse à l'extrême la marginalisation du sujet. C'est une déstabilisation stratégique. (Dejours, audition du 24 janvier 2001 au Conseil économique et social, 2001)

- 31 Lorsque l'on considère le harcèlement comme un acte pervers commis par un individu dans le but de déstabiliser ou de détruire une victime fragile, l'action posée pour tenter de l'enrayer vise généralement à « intervenir » auprès des parties en cause ; il s'agit de

neutraliser le ou les agresseurs et de renforcer la capacité de la personne ou des personnes touchées à se défendre. Cependant, considérer le harcèlement comme un effet de système induit une compréhension différente à la fois de ce qui peut contribuer à la manifestation de cette violence, des raisons pour lesquelles les acteurs en cause ne semblent pas réagir ainsi que des interventions possibles. L'hypothèse suggère que le retrait, en tant que désengagement volontaire, est une stratégie défensive individuelle, partagée et collective qui vise à atténuer la souffrance provoquée par le harcèlement ou la peur qui y est associée.

32 Selon la psychodynamique du travail :

Les stratégies défensives sont des dispositifs mis en place pour contenir l'angoisse et la souffrance. Individuelles ou collectives, elles s'enracinent dans l'histoire de chacun, son éducation, sa personnalité, son désir et son rapport au travail, mais elles expriment une intentionnalité plus ou moins structurée et organisée qui prend sa source en relation avec l'organisation du travail. (Rhéaume et coll., 2000, p. 67)

5. Les formes de retrait des différentes catégories de sujets et l'action de l'organisation

33 L'analyse de contenu a permis de faire ressortir trois catégories de sujets qui utilisent diverses formes de retrait. Ces catégories sont (1) les personnes qui vivent du harcèlement, (2) les témoins et (3) les gestionnaires immédiats ainsi que les représentants des syndicats. De plus, il a été possible d'observer un jeu de l'organisation qui, bien qu'elle ait un rôle important dans cette dynamique du retrait, apparaît comme étant beaucoup plus « active » en maintenant la violence comme mode d'asservissement des personnes à une logique de compétitivité exacerbée, à un accroissement toujours plus grand de profits économiques à court terme et aux diktats des grands actionnaires.

5.1 Les personnes qui vivent du harcèlement

34 À la lumière des témoignages entendus, il est possible d'observer une gradation de ces manifestations chez les gens qui vivent le harcèlement. Dans un premier temps, on observe fréquemment des personnes qui se refusent à admettre ce qu'elles sont en train de vivre, croyant que cela est impossible, qu'elles fabriquent. Les victimes peuvent également sous-évaluer la violence qu'elles éprouvent. Elles tentent alors de passer outre à leurs sentiments en écoutant tout ce qui contribue à les convaincre que les conduites de violence qu'elles subissent font partie du travail, qu'il s'agit d'une manière normale de se conduire dans leur profession ou dans leur milieu. On assiste alors fréquemment à une intériorisation de la faute : La victime se convainc que c'est elle qui a « un problème », qui a mal agi, qui n'est pas à sa place, qui est trop sensible, qui ne donne pas le rendement adéquat, qui n'a pas les compétences requises, etc.

Ces gens-là sont dans le doute, à propos de tout et à propos de rien. Ils en viennent à douter de tout, à douter de leur compétence, de leur capacité de voir clair, de leur capacité de penser. Plusieurs se demandent : 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 autres ? Peut-être... il y a un état de doute, d'ambivalence tout à fait important et ça se généralise, ce n'est pas juste par rapport au travail, mais ça se généralise dans la vie de ces gens-là. (Intervenante du

secteur des services de consultation psychologique et organisationnelle)

Les filles dans les métiers non-traditionnels remettent très souvent et quasiment tout le temps en question le choix même de leur métier : « Qu'est-ce que je fais dans la vie ? Je suis rendue où ? J'aimais pourtant mon travail. » Leur compétence même est remise en question et elles vont lâcher leur métier parce qu'elles vont associer [les situations de harcèlement] à leur métier. (Intervenante d'un organisme communautaire)

- 35 Les personnes vivant du harcèlement peuvent également endurer cette situation, car l'aveu d'être une « victime », rejetée ou méprisée provoque des sentiments de honte, de faiblesse ou d'humiliation. Plusieurs craignent le regard des autres et ne veulent pas que leur situation soit connue, même de leurs proches. Ceci contribue fortement à la non-dénonciation :

[Le harcèlement] va toucher des choses plus importantes comme l'estime de soi, la honte, la culpabilité. C'est l'image qui est menacée : « Qui suis-je maintenant ? Qu'est-ce que j'ai ? Pourquoi est-ce que cela m'arrive ? Que penseront les autres si je leur dis ce que j'endure ? » (Intervenante du secteur des services de consultation psychologique et organisationnelle)

Si c'est un gars qui vit du harcèlement, il sera reconnu comme étant un faible. Il n'est pas capable de faire face à cela. (Intervenante du secteur des services de consultation psychologique et organisationnelle)

- 36 Pour s'extraire de la souffrance, les personnes peuvent chercher, par tous les moyens, à fuir physiquement la situation. Afin de se donner un moment de répit, celles qui le peuvent vont chercher à prendre tous les congés possibles (congés de maladie, vacances prolongées, congés sans traitement) ou à se faire affecter à d'autres fonctions. Pourtant, si rien d'autre n'est fait, la situation s'aggrave et les personnes basculent dans les congés de maladie de longue durée ainsi que dans des situations familiales et financières qui se dégradent.

Dans la plupart des cas, ce sont des gens qui ont dû changer de fonction, ils ont appliqué sur des postes, mais ils ont été perdants en termes d'ancienneté, parce qu'ils ont changé de syndicat... Puis ils recommencent à zéro dans une autre unité. Tout ça pour fuir une situation de harcèlement. La plupart des cas, c'est ce qui s'est passé. C'est aussi, qu'ils ne sont plus capables émotionnellement. Tu ne peux pas te faire cibler comme ça deux trois fois... Ils tombent malades. (Intervenante du secteur des services de consultation psychologique et organisationnelle)

Qualité de vie au travail et qualité de vie familiale sont affectées. J'ai vu des gens qui ont pris des congés sans solde, qui n'avaient même plus de congés. Puis ils ne sont plus capables. Ils ont pris un congé sans solde, mais là ça amène d'autres problèmes à la maison parce qu'ils ne sont plus capables sur le plan monétaire. Puis l'individu, en plus, puis après deux ans, lorsque ça fait longtemps qu'il est parti, bien même en termes de la carrière, il subit une perte aussi. Ça fait une perte de qualité de vie à bien des niveaux. (Intervenante du secteur des services de consultation psychologique et organisationnelle)

À la suite de telles absences pour maladie ou après un processus de plainte, on constate que la très grande majorité des personnes sont aussi terrorisées à l'idée de revenir au travail : « Les solutions apportées ne sont souvent pas le retour au travail parce que le salarié ne veut pas retourner là. » (Intervenante de la fonction publique québécoise)

- 37 Une autre manifestation de retrait régulièrement rencontrée est la prise de retraite anticipée :

Ce qu'on voit beaucoup, ce sont des gens qui ont pris leur retraite. Parce que des appuis dans leur milieu, ils n'en ont pas. (Intervenante de la fonction publique québécoise)

Il y a des gens qui étaient harcelés et qui ont décidé de prendre leur retraite et qui, encore aujourd'hui, vont en souffrir pour le reste de leurs jours, parce qu'ils ont pris leur retraite à leurs frais : leur pension est diminuée. Ce sont des départs « supposément » volontaires... (Intervenante du secteur des services de consultation psychologique et organisationnelle)

- 38 Dans d'autres cas, notamment dans les milieux où les personnes ne bénéficient pas d'avantages sociaux et d'assurance-maladie, la seule solution envisageable est la démission.

La stratégie que les gens non syndiqués choisissent, c'est de dire : « Moi je m'en vais, je sauve ma peau. Moi je suis plus importante que cette job-là... » Mais, c'est quand même un drame une perte d'emploi, puis c'est inacceptable qu'on soit obligé d'en arriver là. (Intervenante d'un organisme communautaire)

En général et très souvent, on se tasse, on sort du milieu, avec toutes les conséquences. Les gens quittent leur travail et là, ils tombent au chômage, parce que, souvent, ils n'attendent pas de se trouver un autre job, ça crée des insécurités financières, des chicanes au niveau du couple. (Intervenante du secteur des services de consultation psychologique et organisationnelle)

Souvent, très souvent, ceux qu'on reçoit n'ont pas de pouvoir. Alors, leur solution c'est de s'en aller sur le chômage. Je me souviens d'une professionnelle qui disait : « Moi je vais aller vendre des petits pains à la boulangerie, je ne suis plus capable. » (Intervenante du secteur des services de consultation psychologique et organisationnelle)

Les témoignages analysés soulignent aussi une forme de fuite qui se traduit par la consommation abusive d'alcool ou de drogues. « Il y a beaucoup plus d'alcoolisme et de dépendance à la médication, à tous les tranquillisants, parce que les gens ne tiennent plus le coup. » (Intervenante du secteur des services de consultation psychologique et organisationnelle)

- 39 Dans de plus rares cas, qui ne sont malheureusement pas si rares qu'on puisse être porté à le croire, le retrait des personnes victimes de harcèlement peut prendre les formes les plus dramatiques et radicales : le suicide destiné à éliminer la souffrance ou le meurtre destiné à éliminer l'agent agresseur :

On voit des situations vraiment difficiles où les gens parlent de suicide ou d'aller tirer le patron, les collègues. (Intervenante d'un organisme communautaire)

- 40 À la lumière de ces témoignages, il apparaît que les individus qui vivent le harcèlement ont tendance, dans un premier temps, à intérioriser les causes de cette violence et à mettre sur leurs épaules une grande partie de la responsabilité de ce qu'ils vivent. Une autre stratégie est celle de l'évasion qui va jusqu'au retrait physique de l'organisation. On verra que cette gradation des types de retrait est également tributaire d'une dynamique intersubjective qui prend place dans la relation avec deux autres catégories de sujets, dont les témoins du harcèlement.

5.2 Les témoins du harcèlement

- 41 Les témoins du harcèlement manifestent également certains comportements de retrait. Une conduite fréquemment relatée par les intervenantes est la mise à l'écart de la victime par réflexe d'autoprotection. Les collègues de travail ne veulent pas être identifiés à la personne qui vit cette situation et craignent d'être agressés à leur tour s'ils prennent parti pour la personne harcelée. Ainsi, au lieu de lui apporter aide et soutien, ils prennent leur distance.

Donc il est évident que, quand ça se produit, on est souvent seul. Les gens s'aperçoivent qu'il se passe quelque chose, mais ils ont peur. Donc ils se tiennent loin de la personne ciblée... Ils ne veulent pas vivre la même chose. (Intervenante de la fonction publique québécoise)

On sait que tel employé pouvait être licencié ou quoi que ce soit. Cela se fait d'une façon ouverte. Tout le monde le voit faire. Puis, en même temps, on dit à la personne « on va essayer de te supporter », mais comment veux-tu la supporter ? Ce n'est pas toi qui vis ce stress-là. Si tu dénonces une situation, tu sais que la prochaine qui va se faire talonner par le harceleur, ce sera toi ! Les gens regardent les choses passer et on ne fait absolument rien, c'est la loi du « protège-toi toi-même ». (Intervenante du secteur des services de consultation psychologique et organisationnelle)

- 42 Dans le même sens, une autre attitude fréquemment rencontrée chez les témoins est de se rallier au comportement du harceleur de façon à ne pas se le mettre à dos, de façon à ne pas devenir sa prochaine cible. Pour conserver ses contrats, sa sécurité d'emploi ou certains privilèges, ces témoins vont choisir d'« être du bon bord », soit du côté du harceleur, surtout lorsque ce dernier détient le pouvoir :

Moi, ce que j'observe, c'est qu'au début, il y a deux gangs et des personnes plus neutres. Mais, quand ça devient chaud, très chaud, et que les boss sont impliqués, la situation change. Tout à coup, ça se rallie du bord du plus fort. Et la victime reste souvent toute seule. (Intervenante du secteur des services de consultation psychologique et organisationnelle)

Pour atténuer leur culpabilité, les témoins qui pourraient soutenir la personne auront souvent tendance à sous-estimer la violence observée, à considérer normal et naturel ce qui devrait soulever l'indignation, voire à valoriser les personnes qui évoluent sans difficulté dans des dynamiques de harcèlement. De là, il n'y a qu'un pas à franchir pour conclure que les personnes qui souffrent du harcèlement ne sont manifestement pas à leur place. Directement ou indirectement, on leur dit : « Je te l'avais dit, ça fait partie de la job cette violence-là. Il faut t'y faire ou chercher un autre emploi. » (Intervenante d'un organisme communautaire)

- 43 Sur le même registre, on peut aussi observer de la collusion entre les collègues et une tendance à la psychologisation. La psychologisation est une stratégie qui consiste à invalider l'expérience d'une personne en lui attribuant le problème et, plus spécifiquement, en lui attribuant des traits de personnalité qui expliqueraient qu'elle est la cible du harcèlement. Ainsi, les témoins s'entendront parfois implicitement ou explicitement pour dire qu'une victime est trop fragile, trop sensible, pas assez combative ou, à l'inverse, qu'elle est trop impulsive ou trop revendicatrice. Dans d'autres cas, ils insinueront que la victime n'a vraiment pas le profil de l'emploi ou les qualités personnelles requises pour faire le travail qu'on lui demande. Bref, c'est elle qui ne serait pas à sa place.
- 44 Ces dernières constatations montrent comment les témoins du harcèlement psychologique semblent garder le silence en raison d'une émotion bien précise : la peur. La peur d'être victimes à leur tour ou la peur de perdre certains acquis ou avantages apparaît comme des motivations suffisantes pour se ranger du côté de celui qui harcèle, souvent de celui qui détient le pouvoir. Mais ces témoins demeurent bien souvent conscients que cette « non-assistance » envers un collègue a un caractère immonde. Afin de se pardonner à eux-mêmes leurs propres comportements répréhensibles, des réflexes de normalisation et de psychologisation s'observent fréquemment. Pour ces témoins, la conclusion plus ou moins consciente est la suivante : il s'agit des règles du métier où il faut savoir jouer du coude pour survivre. La violence est alors présentée comme étant

inévitables. On verra que cette stratégie est partagée et renforcée par les conduites d'une autre catégorie d'acteurs : les gestionnaires immédiats.

5.3 Les gestionnaires immédiats et les syndicats

- 45 Le retrait des gestionnaires immédiats peut résulter d'un manque de connaissance et de compétence face aux demandes de soutien ou d'intervention qui leur sont adressées. Les témoignages convergent pour dire : « Les superviseurs sont impuissants. Ils sont dépassés. La plainte, ils ne savent pas trop quoi en faire. » Et, dans le même sens, les intervenantes s'entendent facilement pour dire que les représentants des syndicats ne sont pas, eux non plus, suffisamment habilités pour intervenir :

« Les syndicats ne sont pas habitués de *dealer* avec le harcèlement. Ils ne se rendent pas compte de la gravité des problèmes et de leurs conséquences ou ils ne savent pas comment agir, surtout si un de leurs membres est mis en cause. »

- 46 Si cette impuissance explique partiellement le retrait des gestionnaires, on peut dégager d'autres motivations qui font des supérieurs immédiats les complices du harcèlement. Ainsi, le retrait des gestionnaires peut se manifester (1) par leur refus d'intervenir pour faire cesser le harcèlement ; (2) par leur participation à la violence organisationnelle découlant de certaines directives d'entreprises qu'ils appliquent.

5.3.1 Le refus d'intervenir

- 47 Malgré leur situation de pouvoir, les gestionnaires immédiats peuvent être touchés par le harcèlement et vivre des sentiments qui les incitent à vouloir ignorer, voire nier le problème qu'on leur soumet. À l'instar des témoins, il est alors possible qu'ils ne réagissent pas immédiatement. Une intervenante du secteur des services de consultation psychologique et organisationnelle rapportait :

« J'ai souvent des gestionnaires qui m'ont confié avec regret, avec culpabilité : « Je suis désolé, j'aurais dû faire ça il y a bien longtemps. Mais bon, il me tenait moi aussi, j'étais pris là dedans. » »

Une autre intervenante d'un organisme communautaire disait que les gestionnaires ont peur des conséquences de leur intervention :

J'en ai vu qui n'étaient pas capables de sévir, parce qu'ils étaient intimidés par le harceleur et qu'ils ont peur des conséquences : « Qu'est-ce qui va m'arriver ? Je vais avoir des problèmes avec lui. » Il y a beaucoup de gestionnaires qui n'interviennent pas à cause de ça.

Un autre comportement pouvant être observé chez les gestionnaires consiste à ne pas assumer leur rôle de médiation ou d'arbitrage qui leur revient pourtant, au premier chef. Pour se dégager, ils assimilent le harcèlement à un conflit personnel ou à une affaire privée qui ne les regarde pas.

Moi je compare cela à des parents dans une famille. Lorsque mes deux gars se chicanent, je leur donne la responsabilité de se parler ; mais, par contre, je vais intervenir. Le gestionnaire a le pouvoir, mais a aussi la responsabilité d'intervenir lorsqu'il voit qu'il y a un conflit entre deux personnes. Il ne doit pas attendre que ça se détériore. (Intervenante du secteur des services de consultation psychologique et organisationnelle)

Dans les cas qu'on rencontre, ce sont très souvent des gens en situation de pouvoir hiérarchique : le gérant, le représentant de l'employeur. Et puis les patrons ne veulent pas toujours désavouer un de leurs représentants. Ils disent : « En tout cas, réglez ça entre vous. » Ils ne veulent pas intervenir. (Intervenante d'un organisme communautaire)

- 48 Dans d'autres situations, une relation particulière de dépendance relie le gestionnaire immédiat au collaborateur harceleur. Ce dernier est vu comme un atout important pour le gestionnaire parce qu'il contribue à l'atteinte des objectifs de profit et de productivité sur lesquels le gestionnaire est évalué à court terme. Dans ces situations, les gestionnaires peuvent être tout à fait conscients de la violence commise par leur collaborateur qui terrorise l'entourage, mais ils le toléreront pour préserver certains bénéfices de la situation.

Souvent les hauts fonctionnaires attendent très longtemps avant de réagir. Prenons l'exemple du gestionnaire dont son adjoint est le manipulateur dans le groupe. Il en a besoin. Il en a besoin parce que cette personne-là est compétente et elle l'aide beaucoup, même s'il entend chez plusieurs employés que sa conduite est inadmissible ou qu'il a des comportements inacceptables. Il va donc laisser faire, il va laisser aller. (Intervenante du secteur des services de consultation psychologique et organisationnelle)

Il n'y a pas d'imputabilité. Rien n'incite les gestionnaires à prendre action dans des situations de harcèlement. On va donner des primes de rendement sur la productivité, sur les coûts réduits de production et les bénéfices qu'on est allé chercher, sur une bonne gestion administrative. Mais, il n'y a pas de primes pour agir positivement sur le climat de travail. (Intervenante du secteur des services de consultation psychologique et organisationnelle)

- 49 Confrontés à une demande d'intervention ou à une plainte de harcèlement, les gestionnaires vont parfois minimiser la gravité des agressions, voire adopter la stratégie de la psychologisation décrite précédemment. Cela vient renforcer l'intériorisation de la faute chez les victimes ainsi que leur impuissance. Les personnes ciblées sont alors triplement agressées et triplement isolées : elles le sont d'abord et directement par les harceleurs, ensuite et indirectement par les témoins et enfin par les gestionnaires dont le rôle est pourtant de faire cesser le harcèlement.
- 50 La situation s'aggrave encore lorsque les représentants syndicaux manifestent, à leur tour, une extrême réserve à intervenir alors qu'ils sont les porte-parole exclusifs des salariés brimés dans leur droit à un milieu de travail sécuritaire et alors qu'ils ont l'obligation de les représenter équitablement. Selon les propos analysés, l'on constate, en effet, que le fait d'être syndiqué n'offre pas toujours une garantie de protection face au harcèlement. Trop souvent, on assiste plutôt à un retrait des représentants syndicaux, et cela surtout face à des situations qui opposent leurs membres ou qu'ils évaluent comme trop difficiles à juger. Leur réaction consiste alors à tenter de s'en laver les mains.

En général les syndicats refusent, répugnent, de s'occuper des cas de ce type-là, parce que ce sont souvent des conflits qui opposent les travailleurs entre eux. (Intervenante de la fonction publique québécoise)

Cela fait que la fille est pognée là-dedans. C'est sa job ! Elle demande de l'aide à son délégué. Mais comme ce n'est pas écrit noir sur blanc dans sa convention collective, il dit : « Non, ça n'existe pas, arrange-toi avec tes troubles. » Les compagnons de travail touchés le prennent mal. Le délégué, qui devrait expliquer le problème aux compagnons de travail, ne le fait pas. (Intervenante d'un organisme communautaire)

5.3.2 La participation à la violence organisationnelle

- 51 Le retrait des gestionnaires ne se manifeste pas uniquement par leur attitude débonnaire ou laxiste face au harcèlement dont ils sont témoins. Il arrive fréquemment qu'ils soient amenés à participer directement au harcèlement ou à la violence organisationnelle :

« Dans le travail aujourd'hui, aux prétextes de l'efficacité et de la compétitivité, on appelle une masse de cadres à collaborer avec les stratégies de l'entreprise, quitte à infliger la souffrance et l'injustice aux autres. » (Dejours, 2001).

- 52 Lorsque l'on traite les personnes comme des choses, le harcèlement est connu comme une manière de tirer le meilleur d'une personne, de s'en débarrasser à la moindre défaillance ou, encore, de la remplacer par une autre plus performante ou plus servile.

Ici encore, la métaphore de la guerre économique et de la guerre saine développée par Dejours (2001) s'impose subrepticement dans les consciences des gestionnaires pour calmer la culpabilité. Il faut faire le ménage, nettoyer la place, dégraisser comme on le dit dans le langage populaire des dirigeants. À la guerre, comme à la guerre : le sacrifice de quelques soldats est vu comme incontournable. Les gestionnaires obéissent aux ordres parce que cela fait l'affaire de la direction de dire : « Ce n'est pas de notre faute. Elle est trop fragile, trop vulnérable. » (Intervenante du secteur des services de consultation psychologique et organisationnelle)

- 53 Coincés entre les salariés qu'ils dirigent et la haute direction, plusieurs gestionnaires utilisent une autre forme de retrait. Ils nient le caractère déraisonnable des ordres qu'on leur demande de faire descendre sans égard aux personnes ; ils refusent de s'intéresser aux exigences et aux contraintes du travail ; et ils se retirent d'une partie importante d'eux-mêmes en laissant leur sens moral de côté pour ne pas souffrir. Dejours (2001) dira, à ce propos, qu'en déniait l'angoisse qui fait naître le spectacle de la souffrance d'autrui, les cadres déniaient en même temps la manifestation de la vie en eux. Courpasson (2000) parle d'une ambivalence des cadres intermédiaires entre l'autonomie qu'ils se voient conférés et le fait que les décisions stratégiques ne sont pas de leurs affaires. Face à ce constat, le retrait prend la forme d'une apathie politique, d'un désengagement quant au destin collectif de l'entreprise au profit d'un investissement axé sur ses opportunités individuelles de carrière. Les cadres font preuve d'une grande résignation quant à leur capacité à transformer les relations au sein de l'entreprise. Pour se maintenir et afin d'éviter d'être eux-mêmes mis sur la touche, ils doivent apprendre simplement à faire descendre les ordres en mettant en veilleuse leur conscience éthique. Lorsque cela se traduit par un harcèlement systémique, ils ne pensent pas que cela est « bien », mais ils acceptent. On peut sans doute parler aussi d'une abdication qui consiste à se débarrasser de l'angoisse associée à sa capacité de penser et d'analyser les ressorts de la violence à laquelle ils participent. En se répétant qu'ils ne peuvent rien faire, de toute façon, et que ce sont les lois du marché qui s'imposent inéluctablement dans les organisations, les gestionnaires n'hésitent alors plus à harceler afin d'obtenir les résultats attendus de la haute direction.

Ils vont alors endosser sans réserve les intérêts économiques de l'entreprise et, bien souvent, jouer sur les limites des règles établies pour pousser une personne à la faute ou à la démission. On sait que plusieurs cadres reçoivent des formations pour manier les plans de licenciements, pour contourner le code du travail, pour discriminer sans se faire piéger (Dejours, 2001). Tout devient alors permis à condition que leurs façons de faire ne puissent pas être connues et dénoncées : « S'il n'y a pas de preuve de harcèlement, si ce n'est pas clair, les employeurs vont dire : Ça ne me fait pas peur, ça ne se prouve pas. » (Intervenante de la fonction publique québécoise)

- 54 Ces comportements de la part des dirigeants immédiats montrent de quelles façons ces derniers ont un rôle déterminant dans la dynamique du harcèlement. Qu'elles s'expliquent par l'ignorance, l'insouciance ou la contribution volontaire à un système de valeurs et de conduites axé sur l'instrumentalisation des personnes, les conduites de

retrait des gestionnaires immédiats viennent dicter des manières de faire et de penser qui renforcent le jeu de l'organisation.

5.3.3 Le jeu de l'organisation

- 55 Le jeu de l'organisation peut se comprendre comme un évitement des responsabilités sociales de l'entreprise. Selon les analystes, une première difficulté apparente et reconnue viendrait du fait que :

« Les différends ne sont pas gérés. Le harcèlement n'est pas géré, et ça devient la norme de fonctionnement organisationnel. » (Intervenante du secteur des services de consultation psychologique et organisationnelle)

- 56 Mais le jeu organisationnel est loin de se limiter au laisser-faire ou à l'indifférence. Sous le couvert d'une idéologie de la performance, on assiste fréquemment à l'utilisation délibérée du harcèlement, de la peur, de la servitude consentie et du silence comme modes de gestion. Le but est d'obtenir toujours plus de productivité sans en payer le juste prix et sans égard à l'intégrité physique ou psychologique des personnes.

- 57 Les témoignages entendus convergent pour dire que fatigue physique et mentale se conjuguent de plus en plus avec une crainte de se tromper ou de ne pas être à la hauteur qui devient obsédante dans plusieurs milieux et corps d'emploi. Quand les gens, soumis à la pression de demandes déraisonnables ou à une surcharge continue, laissent voir la moindre petite défaillance, ils risquent vite d'être perçus comme encombrants, et ce, peu importe leur dévouement ou leur rendement antérieur.

Il y a des coupures constantes dans les milieux, les gens deviennent révoltés parce que les coupures se font à la base. 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 ; mais, je n'en ai plus de jus et on continue à me demander d'en donner. » Quand on dépasse les bornes, on ne peut plus simplement parler de conditions de travail difficiles. Il y a de l'abus. (Intervenante de la fonction publique québécoise)

Quand les gens cassent, quand ils font un burn-out, on les remplace par d'autres. C'est la productivité qui compte. C'est un peu comme la meute de loups, ils tuent les plus faibles et gardent les plus forts. Le milieu du travail est rendu pareil. (Intervenante d'un organisme communautaire)

- 58 Cela, c'est voulu, souvent Bien sûr, tout cela se cache derrière des discours vertueux de flexibilisation du travail, de rationalisation des coûts, de compétitivité face aux lois du marché et de la concurrence qui sont présentées comme inéluctables. De cette façon, le message qui est envoyé par l'organisation est la nécessité d'une gestion efficace des ressources humaines qui se comprend comme un nettoyage obligatoire des « indésirables » afin d'assurer la survie de l'entreprise et le plus grand bien-être de tous et de toutes.

On sait très bien, au niveau gouvernemental et dans les entreprises, que le jour où telle personne est nommée c'est parce qu'on veut faire le ménage. L'expression, on la connaît maintenant. Il y a un ménage qui va se faire. Que ce soit dans les entreprises publiques ou privées, on voit très bien que le ménage va se faire. 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 tel type de catégories de personnel et favoriser l'arrivée d'autres types. (Intervenante de la fonction publique québécoise)

Tout le monde marche les fesses serrées en milieu de travail, et cela se passe aussi dans les milieux syndiqués... Quand tu as trois ans d'ancienneté, on invoque une

restructuration, on fait appel à la sous-traitance et on met tout le monde dehors...
Ce n'est pas long. (Intervenante d'un organisme communautaire)

- 59 Dans ce contexte, la remise en question de l'organisation du travail et la dénonciation de l'injustice ou du harcèlement constituent un risque reconnu. Les organisations semblent prendre les moyens pour faire taire les salariés qui pourraient parler « trop fort », revendiquer leurs droits ou soutenir une plainte. Il s'agit alors de neutraliser les éléments « gênants », de les isoler, d'acheter leur silence, voire leur départ de l'entreprise.
- 60 Les professionnelles et professionnels des programmes d'aide psychologique au personnel sont, eux aussi, conviés au silence. Ils subissent des pressions très claires de l'organisation :
- Il faut marcher sur des œufs. Quand je présente des dossiers à la haute direction, certains sont ouverts et sensibles à la problématique, mais pour d'autres, le message est : « 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 sur un champ de mines quand on amène des choses comme ça. (Intervenante du secteur des services de consultation psychologique et organisationnelle)
- 61 Une analyse du jeu de l'organisation permet de constater que les conduites de retrait des victimes, des témoins et des gestionnaires immédiats sont une réponse directe aux pressions et menaces implicites ou explicites des hautes directions des entreprises qui se déchargent de leurs responsabilités sociales. En prescrivant des objectifs de profit déraisonnables sans égards aux exigences du travail réel, on verra que les directions d'entreprises contribuent à créer un climat de travail néfaste et à briser les liens de solidarité qui unissent généralement les personnes directement engagées dans le travail. Par leur complicité avec des actionnaires toujours plus avides de profits, par l'individualisation des contrats de travail, par les directives insensées qu'elles font descendre dans les entreprises, mais aussi par leur recours à des discours économiques et idéologiques mystifiants, elles engendrent la détresse physique et psychologique et instaurent la méfiance, l'individualisme et l'isolement. La tension extrême mise sur les personnes en situation de travail pave ainsi la voie au mensonge, à l'hypocrisie et à la recherche de boucs émissaires qui sont des éléments constitutifs du harcèlement.

6. Une analyse psychodynamique du phénomène

- 62 Le retrait, sous toutes ses formes, constitue une stratégie défensive en partie inconsciente et dont la raison d'être est d'occulter une souffrance plus grande. Il permet à la personne de se soustraire à l'agresseur, à court terme. Cependant, il a pour conséquence de renforcer la loi du silence et d'éviter ou de différer la mise en place immédiate de mesures de prévention et de correction destinées à mettre un frein à ces agissements. Le retrait, voire la démission, peut être considéré comme une stratégie défensive salutaire et un moyen de survie individuelle. Mais lorsqu'il est pratiqué à grande échelle et que personne n'intervient pour dénoncer les injustices subies ou observées, ce retrait s'associe à une participation tacite ou à un consentement au sale boulot. L'analyse qui suit s'inspire des écrits en psychodynamique du travail (Dejours, 1993, 1998, 2001).
- 63 L'acceptation d'un « mal nécessaire » fait partie de la stratégie défensive du rationalisme économique, fort répandue dans cette époque axée sur la recherche de profits (Rhéaume et coll., 2000).

« La rationalisation économiciste est un dispositif sans lequel la peur des braves gens face à la menace du malheur socialement généré (la précarisation) ne pourrait alimenter des stratégies défensives aboutissant à la banalisation du mal. » (Dejours, 1998, p. 157).

- 64 Ces braves gens, ceux qui participent à l'accomplissement du mal ou de l'injustice, ne sont pas des pervers mais bien des gens qui ont habituellement un sens moral. Mais, à l'intérieur de l'organisation hypermoderne du travail qui prescrit l'excellence, la performance et la compétitivité, la participation au sale boulot devient une norme de productivité récompensée. En d'autres mots, l'injustice est alors perçue comme un mal nécessaire à la bonne marche de l'organisation.

Ce qui est nouveau donc, c'est qu'un système qui produit et aggrave constamment souffrance, injustice et inégalité, puisse faire admettre ces dernières pour bonnes et justes. Ce qui est nouveau, c'est la banalisation des conduites injustes qui en constituent la trame. (Dejours, 1998, p. 174)

- 65 Mais cette norme de participation au mal, bien qu'elle apparaisse comme un désengagement et une résignation, est en fait une réaction face à la souffrance induite par le mensonge.

« La violence, l'injustice et la souffrance, infligées à autrui, ne peuvent être rangées du côté du bien que si elles sont infligées dans le cadre d'une contrainte de travail ou d'une « mission » qui en sublimerait la signification. » (Dejours, 1998, p. 125).

- 66 C'est donc au nom de ces croyances véhiculées et imposées par l'organisation, comme la loi du marché, la compétition ou les guerres économiques féroces que les « braves gens » en arrivent à banaliser le mal. Ainsi, pour le salarié, la signification donnée aux contextes d'injustice en milieu de travail est fortement altérée et teintée par le discours économique. Il est jugé « normal » de fermer les yeux sur des pratiques abusives.

- 67 Afin d'expliquer cette acceptation résignée de l'injustice et, plus spécifiquement, du harcèlement, dans son livre *Souffrance en France* Dejours (1998) pose l'hypothèse de l'apparition de la peur par la menace du licenciement qui lui-même résulte de la précarisation institutionnalisée.

En d'autres termes, la précarité ne touche pas que les travailleurs précaires. Elle a des conséquences majeures sur le vécu et sur les conduites de ceux qui travaillent. En définitive, c'est leur emploi qui est précarisé par le recours possible aux emplois précaires pour les remplacer, et au licenciement pour le moindre écart. (p. 59)

Les travailleurs soumis à cette forme nouvelle de domination par le maniement managérial de la menace de la précarisation vivent constamment *dans la peur*. Cette peur est permanente et génère des conduites d'obéissance, voire de soumission. Elle casse la réciprocité entre les travailleurs, elle coupe le sujet de la souffrance de l'autre qui souffre aussi, pourtant, de la même situation. (p. 61)

- 68 Le chômage, les emplois précaires, la multiplication des restructurations organisationnelles qui visent généralement la réduction des effectifs ou l'érosion de leur protection contribuent donc à affecter la façon d'être et d'agir même des individus.

« On comprendra sans difficulté que la présentation extérieure, l'habitus, les modes de vie de ces hommes qui subissent la discrimination sociale, alimentent en retour le discours élitiste, raciste et méprisant des leaders et des collaborateurs du « sale boulot », en mal de rationalisation » (Dejours, 1998, p. 115).

- 69 Par ce discours élitiste, les organisations maintiennent volontairement les travailleurs qui restent en emploi en situation d'insécurité pour obtenir d'eux ce qu'elles désirent.

- 70 Dejours (1993) rappelle en outre que ce qui est exploité par l'organisation du travail,

« ce n'est pas la souffrance elle-même, mais plutôt les mécanismes de défense déployés contre cette souffrance » (p. 130).

- 71 En d'autres mots, on instaure la peur pour paralyser l'action. Puis, face à l'impuissance, les sujets ferment les yeux pour engourdir leur sens moral et leur culpabilité. C'est en réaction à la menace d'éviction, mais aussi à la crainte de faire connaissance avec sa propre lâcheté, que la normopathie, au sens d'un conformisme envers les normes, est alors illustrée comme stratégie défensive individuelle afin « d'entrer dans le moule », de cesser de penser et ainsi d'éviter le sort réservé à ceux qui n'adhèrent pas au mensonge. Cette stratégie défensive normopathique a pour but :

[...] de s'adapter à la souffrance qu'implique la peur, en réponse à un risque venu de l'extérieur, celui de la précarisation, c'est-à-dire précisément le risque d'être emporté socialement par le processus d'exclusion que l'on ne peut pas maîtriser. La peur est ici centrale et décisive. Peur de perdre sa place, peur de perdre son statut. (Dejours, 1998, p. 147)

- 72 Peur aussi de la souffrance éthique qui n'affecte rien de moins que ce qui constitue l'armature de la santé mentale : l'amour de soi.

Il y a des impacts importants dans le milieu de travail sur les collègues qui sont témoins et qui n'agissent pas nécessairement parce qu'ils ne veulent pas être associés à cette personne. Ils ne veulent pas être la prochaine victime... Les collègues voient bien qu'il se passe quelque chose qui n'a pas de bon sens et ils s'en veulent de ne pas agir et souvent, ça reste pendant des années. Ils s'en veulent pendant des années. (Intervenante d'un organisme communautaire)

7. Les voies d'intervention

- 73 La grande majorité des organisations proposent aujourd'hui des plans d'action pour contrer le harcèlement en milieu de travail. À ce titre, les différents gouvernements sont particulièrement impliqués et ont produit un nombre considérable de documents informatifs. Le Secrétariat du Conseil du trésor du gouvernement du Québec (2000) suggère certaines stratégies à adopter pour la personne victime de harcèlement : communiquer avec la personne en cause, solliciter l'aide d'un gestionnaire pour résoudre le conflit, solliciter l'aide d'une tierce personne (collègue de travail, voisin de bureau, etc.), conserver un dossier relatant les divers éléments se rapportant à l'incident ainsi que les mesures prises pour y remédier. Cependant, ces stratégies d'action se limitent généralement à la sensibilisation vertueuse ou demeurent enfermées dans le traitement de la dynamique de la relation duale harcelé-harceleur, sans prendre sérieusement en considération les aspects organisationnels de la violence. Ces mesures peuvent s'avérer efficaces dans la lutte contre le harcèlement au travail car elles prescrivent une action et, en ce sens, elles contribuent à réduire la possibilité d'inertie et de retrait. Pourtant, elles encouragent une logique de victimisation individuelle et on déplore que la responsabilité de l'action soit, plus souvent qu'autrement, retournée aux personnes directement impliquées dans la situation ou encore à des spécialistes de la question.
- 74 Nous avons vu que le harcèlement, encouragé par diverses stratégies de management destinées à casser les solidarités, donne lieu à des stratégies défensives de retrait des sujets qui s'additionnent, mais qui se renforcent mutuellement en se combinant les unes aux autres.

« Le harcèlement s'exerce contre une victime sous le regard des autres qui savent, qui voient et qui se taisent. » (Dejours, 2001, p. 2).

- 75 Il apparaît aussi que le retrait peut être passif (se taire, fuir, fermer les yeux) mais également actif (participer ou collaborer à l'injustice). En écho aux stratégies organisationnelles de gestion, on assiste donc à une déresponsabilisation collective où le constat moral d'injustice qui s'impose n'est pas posé.
- 76 Dans les cas extrêmes, des collectifs de travail peuvent vouloir briser la loi du silence et tenter une mobilisation afin de dénoncer la violence et le harcèlement. S'ils sont écoutés et compris, des modifications peuvent être effectuées dans la culture et l'organisation du travail afin de comprendre et d'enrayer les sources du malaise. Toutefois, il a été possible de constater que les messages et les cris d'alarme sont loin d'être toujours entendus. Celles et ceux qui dénoncent les conditions dans lesquelles ils travaillent se font dire qu'ils devraient se compter chanceux d'avoir un travail ; lorsqu'ils sont en situation de précarité, on leur fait entendre qu'ils devraient se montrer plus coopératifs, voire enthousiastes s'ils veulent décrocher d'autres contrats. (Leclerc et Cardu, 2002)
- 77 Les tentatives pour lutter contre le harcèlement sont fréquemment mises en échec par un déni des faits ou une volonté d'étouffer les problèmes de la part des directions. Selon la recherche de Leclerc, Le Blond et Roussin (2000), il est possible de constater que la dénonciation de situations d'injustice est non seulement peu encouragée, mais qu'elle est radicalement découragée par une autre menace fréquemment dirigée contre celles ou ceux qui voudraient se soustraire de cette idéologie défensive de retrait. En langage simple, la directive est :
- « Fermer les yeux, endurer, sinon, c'est le chômage ou le blocage de vos promotions qui vous attend au détour. »
- 78 On revient alors à la case départ, à la différence qu'ici le retrait n'est pas seulement une idéologie défensive à laquelle on souscrit de façon plus ou moins consciente et volontaire, mais également une prescription de l'organisation. Dans un tel contexte, les stratégies d'action collectives des travailleurs peuvent consister à chercher une aide afin de faire entendre leur voix. C'est ici que les intervenants en santé mentale et les intervenants des syndicats peuvent être d'un secours non négligeable, s'ils savent mettre en place des dispositifs collectifs qui permettront d'éviter les pièges de la psychologisation ou de la judiciarisation de la problématique.
- 79 Ces intervenants peuvent provenir de différents champs disciplinaires et professionnels et occuper diverses fonctions : conseillers d'orientation, psychologues industriels, conseillers en relation de travail ou en santé et sécurité au travail, délégués sociaux, délégués syndicaux, etc. Témoins indirects de situations dramatiques d'injustice, ceux-ci sont dans une position privilégiée pour entendre les témoignages relatifs au harcèlement. Ils peuvent être à l'écoute de ce qui ne se dit pas dans l'organisation, mais ils doivent surtout ramener ces témoignages dans des espaces publics de parole afin que la souffrance et que les racines de cette souffrance puissent être reconnues en dehors des bureaux fermés où on traite isolément les situations. Comme le rapporte Burnonville (1999) :
- « Nous travaillons en collectifs pour alléger la charge mentale de plus en plus lourde que fait subir aux travailleuses et travailleurs la nouvelle organisation du travail. » (p. 42).
- 80 Ces espaces de parole impliquent un groupe d'individus, une solidarité où des situations communes puissent être reconnues par les pairs. C'est dans cette conception de l'intervention, axée sur la parole publique et la délibération, que s'inscrit l'enquête de psychodynamique du travail.

- 81 L'objectif de l'enquête de psychodynamique est de comprendre comment, à travers l'organisation du travail, les stratégies défensives se mettent en place face à la souffrance et, dans ce cas-ci, face à une situation de harcèlement. La psychodynamique du travail s'intéresse aux effets de système, de telle sorte que la compréhension ne se fait pas seulement à partir du vécu subjectif d'un travailleur, mais bien à partir du vécu subjectif collectif, c'est-à-dire dans l'intersubjectivité. C'est donc l'étude des situations de harcèlement et de la souffrance qui en découle qui est ici la base de compréhension des stratégies défensives déployées par les sujets.
- 82 Mais comment permettre à cette souffrance de s'exprimer ? Sur une base volontaire, les travailleurs sont invités, en groupe, à discuter des contraintes de travail, des souffrances vécues et, ainsi, à prendre conscience de leurs façons individuelles et collectives de réagir. La parole et l'intersubjectivité sont considérées comme les voies privilégiées pour réhabiliter la capacité des sujets à ressentir les choses, y compris la souffrance des autres et leur propre souffrance. Elles sont aussi les moyens de reconstruire une communauté de sensibilité en redonnant à tous le droit de penser et, plus précisément, le droit de penser avec leur sens moral et leur propre subjectivité. Les travailleurs eux-mêmes sont bien souvent surpris de prendre conscience d'éléments qu'ils avaient plus ou moins occultés, et cela en raison même de l'efficacité de leurs stratégies défensives.
- « Contre la peur, impression pénible qu'il faut bien assumer, les ouvriers élaborent des défenses particulières. Lorsqu'elles sont très efficaces, on ne trouve pratiquement plus de traces de peur dans le discours ouvrier. » (Dejours, 1993, p. 83).
- 83 L'enquête de psychodynamique du travail vise à ce que cette peur face à la précarisation et à l'intensification du travail puisse être nommée et, de là, permet de reconnaître les raisons qui font que certaines situations d'abus sont tolérées. Les syndicats ont un rôle primordial à exercer pour faire que de tels espaces de parole soient mis en place.
- 84 En d'autres termes, le travail en groupe et la parole publique qu'il sollicite sont des ingrédients essentiels du changement. Ils s'imposent parce qu'ils permettent la révélation des stratégies individuelles déployées contre la souffrance, le développement de liens de confiance, mais aussi la transposition de situations singulières dans la conscience collective, puis dans l'élaboration de représentations partagées d'une réalité (Leclerc, 1999). Pour être transformatrice, la parole qui s'affirme doit donc être une parole collective, une parole qui a des échos chez les autres (Dejours et coll., 1994) et qui laisse ses traces dans un espace public. C'est de cette manière que les expériences de souffrance individuelles et collectives, cachées par l'organisation, peuvent faire l'objet d'un processus de symbolisation et d'objectivation par lequel elles pourront ensuite devenir des entités visibles, « dicibles ». Il s'agit du point de départ d'une mobilisation collective vers le recouvrement de la dignité au travail.

8. Conclusion

- 85 La mise en place récente de lois et de politiques visant à contrer le harcèlement psychologique au travail est un pas important dans la sensibilisation à ce phénomène. Pourtant, l'analyse des témoignages de celles et ceux qui offrent des services directs aux personnes vivant du harcèlement permet de considérer ce phénomène comme le révélateur d'une violence organisationnelle normalisée qui se transpose dans des dynamiques intersubjectives de retrait et d'abdication. En conséquence, on constate

rapidement que le traitement des plaintes individuelles et la judiciarisation des relations de travail ne permettent pas d'identifier les sources organisationnelles de cette violence, ni d'agir sur elles.

- 86 Le discours économiste, qui sert de prétexte à l'intensification du travail, à la précarisation de l'emploi et à la dégradation des conditions de travail, parvient à normaliser une violence organisationnelle et diverses formes d'abus des personnes qui, autrement, seraient dénoncées haut et fort par les salariés, mais aussi par leurs gestionnaires immédiats (qui sont fréquemment coincés pour faire descendre des directives qu'ils jugent insensées). Face à l'impuissance ressentie, les stratégies de retrait des uns et des autres s'additionnent et se renforcent pour laisser croire aux sujets qu'il faut s'adapter, fermer les yeux et serrer les dents, pour survivre dans un univers de compétition. Mais l'addition de ces conduites individuelles ou claniques de défense et de protection semble chèrement payée, lorsque l'on constate l'impact du silence, de l'indifférence, de la tolérance et de l'inaction sur la santé mentale des victimes du harcèlement, mais aussi sur celle des témoins et des gestionnaires.
- 87 Le doute, la fuite, la soustraction volontaire au milieu, voire l'homicide ou le suicide sont des manifestations visibles d'une dynamique intersubjective pathogène et difficilement perceptible. En marge des politiques institutionnelles, le modèle de compréhension de la psychodynamique du travail ouvre sur des voies d'intervention qui dépassent une approche de prévention moralisante ou le traitement, cas par cas, des situations individuelles que l'on pourrait percevoir comme étant indépendantes les unes des autres. Par les espaces de paroles qu'elle contribue à créer, la psychodynamique du travail permet de nommer la souffrance, de la reconnaître et de cerner les mécanismes de défense individuels et collectifs déployés pour la contrer. De là, elle peut parvenir à transformer cette souffrance en retissant les liens de confiance et de solidarité qui, seuls, peuvent faire obstacle au harcèlement.

BIBLIOGRAPHIE

- Adams, A. (1992). *Bullying at Work: How to confront and overcome it*. Virago Press, Londres.
- Bertrand, M.-A. (2001). *Présentation à la journée de formation des délégués syndicaux et des directeurs de département*. Syndicat des professeurs et professeures de l'Université du Québec à Trois-Rivières, juillet. Québec, Trois-Rivières.
- Burnonville, F. (1999). Des collectifs au travail, une pratique syndicale d'entraide. *Intervention*, 109, avril, 38-42.
- Canada. Commission canadienne des droits de la personne. *Politique interne sur le harcèlement en milieu de travail*. Canada, Gouvernement du Canada.
- Cantin, I., Cantin, J.M. (2004). *Politiques contre le harcèlement au travail et réflexions sur le harcèlement psychologique*. Éd., Yvon Blais, Cowansville, Québec.

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.

Courpasson, D. (2000). *L'action contrainte*. Presses Universitaires de France, Sciences sociales et sociétés, Paris, 320 p.

Dejours, C. (2001). *Le travail entre banalisation du mal et émancipation*. <http://clinicamuncii.files.wordpress.com/2010/06/le-travail-entre-banalization-du-mal-et-emanicipation1.pdf>

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

Dejours, C. (1993). *Travail : usure mentale. Essai de psychopathologie du travail*. Paris, Bayard.

Dejours, C., Dessors, D., Molinier, P. (1994). Comprendre la résistance au changement. *Documents du médecin du travail*, 58, 112-17.

Grenier-Peze, M. (2000). Le harcèlement moral : approche psychosomatique, psychodynamique, thérapeutique. *Droit ouvrier*, 621, mai, 186-191.

Hirigoyen, M.F. (1998). *Le harcèlement moral. La violence perverse au quotidien*. La Découverte et Syros, Paris.

Hirigoyen, M.F. (2001). *Malaise dans le travail, harcèlement moral. Démêler le vrai de faux*. La Découverte et Syros, Paris.

Huchet, L. (2000). *Le harcèlement moral au travail. Colloque harcèlement et citoyenneté au travail*. DRTEFP Île de France, Centre ESTA.

Leclerc, C. (1999). *Comprendre et construire les groupes*. Presses de l'Université Laval, Québec, Chroniques sociales, Lyon.

Leclerc, C., Cardu, H. (2002). Précarisation du travail, violence sociale et harcèlement psychologique. *Pratiques psychologiques*, 4, 35-50.

Leclerc, C., Le Blond, B., Roussin, C. (2000). *Les savoirs d'expérience développés dans les services aux personnes vivant de la violence psychologique au travail*. Rapport réalisé pour le Gouvernement du Québec. Cahiers du CRIEVAT. Québec : Université Laval, 160 p. www1.sites.fse.ulaval.ca/fichiers/site_crievat/documents/Cahiers/savoirs.exp.pdf

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

Loi de modernisation sociale. (2002). Loi n° 2002-73 du 17 janvier 2002, parue dans le Journal officiel du 18 janvier 2002, numéro 15, p. 1008. <http://www.harcelement.org/article2.html>

Québec. *Gouvernement du Québec. Loi sur les normes du travail* (LRQ, chapitre N-1.1).

Québec. Secrétariat du Conseil du Trésor, Direction de la santé des personnes et des organisations (2002). *Harcèlement et violence au travail : des éléments de réflexion et de sensibilisation*. Recherche et rédaction : Chantal Hivon en collaboration avec Micheline Gamache et Serge Fortin. Québec : Gouvernement du Québec, 25 p.

Québec. Secrétariat du Conseil du trésor. Direction des relations professionnelles. (2000). *Harcèlement et violence au travail*. Québec, Gouvernement du Québec, 36 p.

Rhéaume, J., Brun, J.P., Gilbert, M.A., Therriault, P.Y. (2000). Réorganisation du travail et santé mentale dans un atelier de production : le poids de la perfection, le trop de la gestion et l'impuissance. *Dans Le travail et ses malentendus. Enquêtes de psychodynamique du travail*. Sous la

direction de M.-C. Carpentier-Roy, M. Vézina. pp. 105-128. Octarès et les Presses de L'Université Laval, Ste-Foy.

Rhéaume, J., Maranda, M.F., St-Jean, M. (2000). Réorganisation du travail et action syndicale : défis et paradoxes. Dans *Le travail et ses malentendus. Enquêtes en psychodynamique du travail au Québec*. Sous la direction de M.-C. Carpentier-Roy, M. Vézina. pp. 53-79. Octarès et Les Presses de l'Université Laval, Ste-Foy.

RÉSUMÉS

Comment expliquer le fait que plusieurs personnes choisissent de fermer les yeux face à des situations de harcèlement au travail ? Pour répondre à cette question, l'article prend appui sur les témoignages d'intervenantes et d'intervenants qui offrent des services aux personnes qui vivent du harcèlement. L'analyse proposée porte sur les stratégies croisées de retrait observables chez les personnes touchées par le harcèlement, les témoins, les gestionnaires immédiats et les officiers syndicaux. Inspiré de la psychodynamique du travail, le cadre de compréhension présenté permet d'examiner le harcèlement comme le symptôme d'une dynamique socio-organisationnelle qui fait prévaloir les discours économicistes et la dimension instrumentale du travail sur toute autre considération humaine. Il propose aussi de considérer les stratégies de retrait des sujets en tant que réponses à la peur engendrée par certaines pratiques de gestion et par certaines normes organisationnelles qui s'insinuent dans la culture et dans les collectifs de travail.

How can we explain the fact that many people choose to shut their eyes to harassment in the workplace? To answer this question, the article draws on the accounts of workers who provide services to victims of harassment. The proposed analysis is based on a thematic analysis of the withdrawal strategies that can be observed among individuals affected by harassment, witnesses, immediate managers and union officers. Inspired by the psychodynamics of work, the analytical framework presented allows harassment to be examined as a symptom of a socio-organizational dynamic that gives precedence to economic discourse and the instrumental dimension of work over any other human consideration. It also considers the subjects' withdrawal strategies as responses to the fear produced by certain management practices and organizational standards that penetrate the work culture and communities of workers.

Cómo explicar que algunas personas eligen taparse los ojos frente a situaciones de acoso en el trabajo ? Para responder a esta pregunta, el artículo se apoya sobre testimonios del personal que ofrece servicios a las personas que viven un acoso. El análisis propuesto se centra sobre las estrategias de retirada observadas en las personas tocadas por el acoso, testigos, superiores inmediatos y responsables sindicales. Inspirado de la psicodinámica del trabajo, el marco analítico presentado permite examinar el acoso como un síntoma de una dinámica socio-organizacional en la que prevalece el discurso economicista y la dimensión instrumental del trabajo por sobre toda consideración humana. Este marco propone considerar las estrategias de retirada de los sujetos como respuestas al temor engendrado por ciertas prácticas de gestión y por ciertas normas organizacionales que se infiltran en la cultura y en los colectivos de trabajo.

INDEX

Palabras claves : retirada, acoso en el trabajo, psicodinámica del trabajo, salud mental en el trabajo, violencia organizacional

Mots-clés : retrait, harcèlement au travail, psychodynamique du travail, santé mentale, violence organisationnelle

Keywords : withdrawal, workplace harassment, psychodynamics of work, workplace mental health, organizational violence

AUTEURS

CHRISTIAN GENEST

Centre de recherche interuniversitaire sur l'éducation et la vie au travail, Faculté des sciences de l'éducation, Université Laval, Québec, Québec G1K 7P4, Christian-Genest@sympatico.ca

CHANTAL LECLERC

Centre de recherche interuniversitaire sur l'éducation et la vie au travail, Faculté des sciences de l'éducation, Université Laval, Québec, Québec G1K 7P4, Chantal.Leclerc@fse.ulaval.ca

MARIE-FRANCE MARANDA

Centre de recherche interuniversitaire sur l'éducation et la vie au travail, Faculté des sciences de l'éducation, Université Laval, Québec, Québec G1K 7P4, Marie-France.Maranda@fse.ulaval.ca