

Harcèlement psychologique

L'organisation du travail y

Nicole Marchand

Journaliste indépendante

Un membre de la CSQ sur trois a été victime ou témoin de harcèlement psychologique : c'était le constat de l'enquête publiée en janvier 2002 par Angelo Soares, professeur de sociologie à l'UQAM. Marie-France Hirigoyen ne s'étonne pas de ce résultat : « C'est dans le secteur des services qu'il y a le plus de harcèlement, là où les gens sont généreux, là où ils se dévouent. »

Psychiatre, auteure de deux essais sur le harcèlement moral qui ont connu un succès considérable à travers le monde, Mme Hirigoyen sait de quoi elle parle.

Elle était l'invitée du 7^e colloque du Syndicat des professionnelles et professionnels du milieu de l'éducation de Montréal (SPPMEM) à Montréal en mai dernier, en compagnie de Marie-Claire Carpentier-Roy, cofondatrice de l'Institut de psychodynamique du travail du Québec. Le colloque se voulait une réflexion sur les moyens de redonner un sens au travail. La fréquence du harcèlement psychologique, le taux élevé d'absentéisme chez le personnel de l'éducation signalent en effet un profond malaise.

Petite histoire de harcèlement psychologique

Cela pourrait vous arriver. Depuis des mois, au bureau, on échange des regards complices en votre présence. On se moque de votre âge, on insinue que votre souci du détail est une preuve d'insécurité. Le directeur, qui s'était d'abord montré amical, semble vous éviter. Les données dont vous avez besoin ont été détruites — un accident, vous aviez parait-il mal identifié le fichier. En réunion, vous ne pouvez plus ouvrir la bouche sans être accusé de couper les cheveux en quatre. Le bruit court que vous buvez. Mais le directeur s'en lave les mains : c'est à vous de faire ce qu'il faut pour être accepté.

« Quel que soit la culture ou le système économique, souligne Marie-France Hirigoyen, les procédés du harcèlement psychologique sont partout les mêmes. »

1. On isole la victime, on refuse de communiquer avec elle, on l'exclut du groupe.
2. On l'empêche de bien faire son travail. Certaines victimes se voient confier des tâches impossibles ; d'autres, sont surchargées ou, au contraire, privées de toute responsabilité.
3. On porte atteinte à sa dignité par des humiliations répétées. Il s'agit toujours d'attaques personnelles sur un point que la victime ne peut pas changer : son âge, son physique, sa personnalité. « Ce sont ces attaques, précise la psychiatre, qui vont faire que la victime sera tellement atteinte dans sa santé. »
4. Au fil du temps, la violence devient plus manifeste : on insulte la victime, on la rudoie, mais toujours en l'accusant d'être responsable de ce qui lui arrive.

Ces agressions malveillantes et répétitives peuvent être le fait d'un individu ou d'un groupe, d'un supérieur hiérarchique, d'un collègue, d'un subordonné. Au bout d'un certain temps, les distinctions hiérarchiques cessent d'être pertinentes : tout le monde se ligue contre la victime. Elle est déstabilisée, souvent malade, triste, moins productive ; chacun a *maintenant* d'excellent



Marie-France Hirigoyen

Selon Marie-France Hirigoyen, « C'est dans le secteur des services qu'il y a le plus de harcèlement, là où les gens sont généreux, là où ils se dévouent. »

tes raisons de lui en vouloir. Les conséquences sur sa santé seront d'autant plus graves que la situation se prolongera : anxiété, dépression, troubles endocriniens et cardiaques, stress post-traumatique... Cela peut aller jusqu'au suicide.

Sur le plan individuel, le refus de la différence est le premier moteur du harcèlement psychologique. Ni les employeurs ni les groupes de pairs n'aiment les têtes qui dépassent. Loin d'être faibles comme on pourrait s'y attendre, les personnes harcelées sont souvent au départ de fortes personnalités : on ne peut pas les écarter du revers de la main, on doit les casser. « Mais pour qu'on parle de harcèlement, ajoute Mme Hirigoyen, il ne faut pas simplement un méchant agresseur et une pauvre

est pour quelque chose...



Marie-Claire Carpentier-Roy

STOCK/N. BLOUIN

elle-même qui rend psychologiquement malade, précise Mme Carpentier-Roy, sauf si cette surcharge est telle qu'on ne peut plus avoir la satisfaction de bien faire son travail. »

Les valeurs de la société et de l'entreprise sont aussi en cause. Notre époque narcissique est obsédée par la réussite. Les pervers narcissiques, atteints d'un trouble de personnalité qui les pousse au harcèlement, n'y sont pas plus nombreux pour autant. Mais parce qu'ils sont froids, calculateurs, prêts à détruire un adversaire pour réussir, ils parviennent plus

facilement à des postes de direction. « Leurs valeurs, observe Mme Hirigoyen, sont souvent considérées comme normales et modifient le comportement de personnes qui ne sont pas, au fond, perverses. L'exemple vient d'en haut. On finit par se dire que c'est ce qu'il faut faire pour avancer. » Avancer, ou simplement préserver son poste lors d'une restructuration. L'enquête d'Angelo Soares auprès des membres de la CSQ révèle que 45 % des cas de harcèlement sont déclenchés par un changement dans l'organisation.

Les conflits étouffés et les mauvaises communications contribuent à créer un climat malsain dans l'organisation. « Il y a un discours de surface très politiquement correct, dit Mme Hirigoyen, mais les vrais messages, les choses importantes ne sont pas dites. » Les employés sentent qu'on leur cache quelque chose, l'insécurité s'installe, les rivalités s'exacerbent. Certains individus se défendent en harcelant, d'autres éprou-

veront des troubles psychosomatiques ou de la détresse psychologique. Les deux conférencières s'entendent pour dire que la vérité doit retrouver sa place dans les organisations. « Dans l'entreprise, l'école, l'hôpital, explique Mme Carpentier-Roy, il y a une culture de gestion et différentes cultures de métier. On doit donner sa place à chacune, les concilier. Encore faut-il pouvoir se parler. »

Prévenir plutôt que guérir

Plusieurs pays européens, inspirés par les travaux de Marie-France Hirigoyen, se sont donné une loi interdisant le harcèlement psychologique au travail. Le gouvernement québécois a voté la sienne en décembre 2002, mais il en a retardé l'application jusqu'en juin 2004, afin que des mesures de prévention et de médiation se mettent en place. Mme Hirigoyen approuve cette façon de procéder : « Quand on en arrive au judiciaire, c'est trop tard pour la victime, qui est malade, et c'est trop tard pour l'organisation parce que c'est un échec. »

Pour prévenir le harcèlement psychologique, il faut agir sur le contexte organisationnel, revoir les valeurs de l'entreprise et ses modes de gestion. Les syndicats ont donc un rôle essentiel à jouer en favorisant l'implantation de politiques contre le harcèlement et en restant, au quotidien, très vigilants. « Il faut intervenir dès que quelque chose ne va pas, insiste Mme Hirigoyen. On ne peut pas dissocier la prévention du harcèlement de la prévention des autres souffrances au travail. »

Pour en savoir plus

Marie-France Hirigoyen, *Malaise dans le travail*, Syros, Paris, 2001.

Marie-France Hirigoyen, *Le harcèlement moral dans la vie professionnelle — Démêler le vrai du faux*, Pocket, Paris, 2001.

victime, il faut aussi un troisième élément : un contexte qui permet l'agression. » Marie-Claire Carpentier-Roy confirme : « Dans un milieu de travail où les rapports sont sains, où les valeurs fondamentales sont respectées, le harcèlement n'existe pas ou très peu. »

L'organisation malsaine

Mentir, tricher, *bitcher*, tenter de détruire un collègue ne sont pas des comportements banals. S'il nous arrive à tous de perdre un peu les pédales, nos valeurs servent normalement de freins, nous sommes conscients d'avoir été trop loin. Bien sûr, dans une organisation où tout le monde est soumis à une forte pression, les freins sont moins efficaces. Depuis quelques années, en santé et en éducation, la performance et l'excellence sont au cœur des rapports de travail. Quand on demande aux gens de faire toujours plus avec toujours moins, on crée un contexte propice à la violence comme à la maladie mentale. « Ce n'est pas la surcharge de travail en