

COLLOQUE
Prévenir le harcèlement psychologique au travail :
une question de santé et de compétences...
ESG-UQAM – 1^{er} juin 2005

Allocution de

Madame Marie-Josée Cordeau,
Ex-victime et auteure

Bonjour,

Comme le mentionnait monsieur Soares, j'ai été personnellement victime de harcèlement psychologique durant 3 ans. Donc, je connais bien les émotions, l'impuissance et la honte auxquelles les victimes de harcèlement psychologique font face au quotidien, pour l'avoir vécu moi-même. Même si cette expérience s'est déroulée entre 1995 et 1998, soit à une époque où le harcèlement psychologique n'était pas connu ici même au Québec, je demeure sensible à cette problématique et le demeurerai probablement pour le reste de ma vie. J'ai donc fondé un forum sur Internet et je suis en contact avec une cinquantaine de personnes vivant ce fléau social, sans compter les dizaines de courriels reçus de lecteurs et lectrices aux prises avec ce problème.

C'est donc au nom de toutes ces personnes que je viens aujourd'hui témoigner et raconter les souffrances au quotidien des victimes. Mon histoire, comme je vous la résumerai, n'est pas spécifique à moi. C'est celle de milliers de travailleuses et travailleurs au Québec. Je parle au nom de toutes ces victimes qui ne peuvent le faire aujourd'hui.

J'aimerais tout au long de ma présentation démontrer la souffrance des victimes, leurs doutes ainsi que la difficulté de prouver les paroles et gestes dont chacun a été victime. Je crois sincèrement que si j'avais eu à porter plainte, j'aurais aussi, comme la plupart d'entre nous, craint de ne pas être crue. Comme chacun, j'ai vécu durant des années dans le doute et ce n'est que lorsque j'ai mis sur papier

les événements vécus que j'ai finalement vu l'ensemble de la situation de harcèlement. J'ai pu alors la nommer sans le moindre doute. J'ai pu aussi liquider la honte qui me tenaillait depuis longtemps.

À l'automne 1994, je suis entrée au service d'une compagnie d'assurance à titre de secrétaire au service à la clientèle, pour un remplacement de congé de maternité de près d'un an. À la fin de mon mandat, un poste permanent a été affiché dans un autre département. J'ai postulé et j'ai obtenu l'emploi. Durant près de 6 mois, j'ai adoré mon travail et j'étais appréciée sans retenue par mon supérieur immédiat. Tout allait pour le mieux.

À l'automne 1995, un nouveau Vice-président entre en poste et notre département tombe sous sa responsabilité. Ce dernier est un personnage ambitieux et sa présence crée chez moi un malaise dès le premier contact. Déjà, à son seul regard froid, je sens qu'il me méprise et cherche à me prendre en défaut. Je me sens déjà coupable sans en savoir la raison. Au quotidien, le Vice-président évite systématiquement de me dire bonjour et de prendre de mes nouvelles alors qu'il le fait avec les autres et qu'il est toujours jovial avec chacun. Avec moi, il semble serrer les dents. Il réduit ses contacts avec moi au strict minimum. Il répond toujours de manière vague lorsque je demande des précisions sur un mandat qui m'est confié, me laissant patiner dans l'incertitude. Au moins une fois par semaine, il attend l'heure du départ pour m'exiger des travaux urgents à exécuter en dehors des heures de bureau, sans rémunération pour le travail supplémentaire, travaux dont il n'a soudainement plus besoin le lendemain.

Avec le temps, ma directrice, qui était également visée par le harcèlement du Vice-président, a été déstabilisée à son tour. Elle me transmettait la pression qu'elle recevait de notre supérieur. J'ai alors commencé à hériter des surcharges de travail de mon département, alors que mes deux autres collègues secrétaires travaillaient à leur rythme, sans bousculade. Elles n'avaient qu'à dire qu'elles

n'avaient pas le temps lorsqu'on leur demandait un autre mandat et sans vérification aucune de leurs activités et de leur emploi du temps par les gestionnaires, le travail revenait systématiquement sur mon bureau. On me mettait beaucoup de pression et en même temps, on ne cessait de m'interrompre durant les travaux urgents.

Souvent, on m'exigeait des rapports de vente qui demandaient plusieurs heures de recherche en me laissant seulement 30 minutes pour les faire. Durant ces 30 minutes, j'étais interrompue pour envoyer des télécopies, pour faire des photocopies urgentes que l'on attendait à côté de moi, pour me poser un nombre infini de questions qui auraient pu attendre. Ensuite, on me reprochait de ne pas avoir terminé le rapport en question qui aurait demandé une concentration extrême et beaucoup plus de temps. Dès que je tentais une explication, même des plus logiques, on refusait de m'écouter. On se contentait de m'adresser des regards lourds de reproches, d'évoquer vaguement mon manque de productivité et mon inaptitude à travailler sous pression.

Souvent même, on me demandait de préparer des documents pour le lendemain et de délaisser les travaux en cours qui étaient eux aussi outrageusement urgents. Alors, je faisais le dernier travail demandé et on me rabrouait le lendemain : « Mais on n'avait plus besoin de ce document, il me semble que je te l'avais clairement dit? Tu n'avais pas compris? » Laissant entendre, par un ton dégradant et des yeux moqueurs, que j'étais la personne la plus inapte de l'entreprise. Et pour bien enfoncer le clou, ma directrice me demandait où j'en étais rendue avec les autres travaux que j'avais dû délaisser. Alors une averse de reproches sur le temps perdu avec les documents devenus non nécessaires, ce que j'aurais dû deviner, me tombait directement sur la tête.

De jour en jour, j'ai commencé à me sentir de plus en plus incompétente. Je recensais les surcharges de travail, les remarques sous-entendues, l'agressivité voilée de ma directrice et l'attitude arrogante et ravie du vice-président face à

mon impuissance. J'ai donc tenté à plusieurs reprises des explications claires. Invariablement, on me disait être extrêmement satisfaits de mon travail et être étonnés que je mette en doute ma compétence. On a commencé à me dire que c'était mon attitude et ma personnalité qui étaient le problème. Je ne comprenais pas. J'ai alors demandé sur quels aspects de mon attitude on me faisait des remarques. J'ai souhaité des détails précis. Ma directrice me répondait toujours vaguement : « Tu sais très bien de quoi je parle, c'est de toi dont il s'agit. Tu sais très bien quels sont TES problèmes ». Jamais de piste. Alors je me suis mise à être extrêmement souriante, disponible jusqu'à l'effacement, endurante jusqu'à la limite de la cassure. J'ai commencé à me perdre de vue. Je perdais le sommeil, l'appétit, la confiance et l'estime de moi. J'ai commencé à m'isoler et à me taire le plus possible. Je pensais que l'orage finirait par passer et que je deviendrais une employée satisfaisante. Que j'aurais enfin la bonne attitude. Mais il n'y avait pas de bonne attitude possible. Malgré tous mes efforts, on me reprochait au contraire d'empirer, sans jamais accoler le moindre exemple. La réalité, c'est qu'on n'avait rien à me reprocher. On voulait tout simplement me culpabiliser et me déstabiliser. Me pousser à bout.

Mes failles étaient probablement d'être une idéaliste, une personne qui croit en la bonté des autres. Une personne qui ne voit pas d'emblée les mauvaises intentions et qui a donc retourné le problème contre elle-même. J'étais de plus, comme la plupart des autres victimes, une employée consciencieuse, efficace et qui aime le travail bien fait avec un petit côté perfectionniste. J'étais aussi celle qui voit les problèmes de l'entreprise, les nomme et cherche à trouver des solutions.

Les événements dégradants étaient au début occasionnels, mais sont devenus quotidiens au bout de quelques mois. Chaque lettre, chaque mémo de ma main, tout était dorénavant scruté à la loupe et modifié à l'infini. Auparavant, les documents que je rédigeais étaient signés sans relecture. Maintenant, on relisait, on corrigeait un mot, une virgule et je faisais la modification et la réimpression.

Ensuite la lettre était relue, encore et encore et on retirait les ajouts, la virgule. Chaque petit travail était un supplice et je me sentais comme une gamine fautive, alors que je donnais le même rendement qu'auparavant.

Ma directrice me disait régulièrement que « personne n'aimait travailler avec moi dans le département, qu'on ne m'aimait pas », sans jamais accepter de nommer les personnes ou les situations, créant un doute de ma part vis-à-vis toutes mes collègues et tous les cadres du département. Alors, j'ai commencé à craquer. Je devenais impatiente et perdais ma concentration. Là, je commençais réellement à avoir un problème d'attitude. Mais c'était réactionnel.

Je suis tombée en arrêt de travail pour début de dépression. Durant les deux premières semaines de cet arrêt, le téléphone sonnait au minimum trois ou quatre fois par jour. On cherchait des dossiers, des lettres qui étaient sensées être sur mon bureau, une procédure de travail, un document sur le réseau. Rien ne semblait fonctionner sans moi. Et chaque fois que le téléphone sonnait, je me sentais coupable et morte de trouille. Je n'étais plus capable de me reposer ou de me changer les idées, j'étais complètement obsédée par la sonnerie. Je tournais sans cesse autour du téléphone comme autour d'une bombe pouvant m'exploser au visage à tout moment. Alors je répondais et je passais de longues minutes au téléphone. Je n'avais pas l'esprit tranquille et n'étais pas du tout centrée sur ma guérison et sur le repos nécessaire. Lorsque j'ai revu mon médecin après ces deux premières semaines, il a exigé que je cesse de répondre aux appels. Ma santé physique et mentale en dépendaient.

Donc, la troisième semaine, je n'ai pas répondu au téléphone. La semaine suivante, je suis retournée au travail même si mon médecin avait des réticences. En vérité, je me sentais trop coupable de m'absenter du bureau et j'ai préféré retourner docilement dans mon milieu de travail. Il me semblait que le supplice serait moindre. J'avais bien sûr tort. Dès mon retour, la directrice a commencé à émettre des commentaires sur la véracité de mon problème de santé et m'a reproché, durant des mois après, de ne pas avoir répondu au téléphone. Elle

mentionnait même qu'elle pensait que je n'étais pas malade et que j'avais profité de cet arrêt de travail, rémunéré, pour prendre des vacances et que je n'étais pas à la maison. Mes justifications continues ne venaient jamais assouvir son besoin de me tourmenter. De plus, des piles de dossiers non-traités s'empilaient sur mon bureau. Sans me demander de mes nouvelles à mon retour, on a commencé à me lister les priorités et à me mettre encore plus de pression à cause du temps perdu.

Le pire, c'est que quelques mois après, une de mes collègues est aussi tombée en arrêt pour dépression. Son arrêt de travail a duré 6 mois. Elle a bénéficié de l'aide d'une remplaçante et tout le département était d'accord lorsqu'une question se posait ou qu'une procédure concernant ses tâches n'était pas claire : il ne fallait surtout pas la déranger, elle était en arrêt de travail et avait le droit de se reposer! Tout le monde trouvait donc une autre manière, même si elle était longue et ardue, de ne pas déranger ma collègue chez elle. À chaque fois que je les entendais à ce sujet, j'avais des sueurs qui perlaient au front, des dents qui grinçaient et une colère qui me remontait à la gorge. Cette injustice et ce manque d'équité dans le traitement étaient enrageants.

De mon côté, j'étais continuellement épiée, car on avait déménagé mon bureau devant celui de la directrice et de sa place, elle pouvait voir mon écran et sur quoi je travaillais.

Tout raconter de ces trois années de climat malsain serait fastidieux. Ce que je retiens en vrac, ce sont :

- La surveillance constante de mes allées et venues ainsi que de ma gestion de mon temps, alors que j'étais la seule à être sous haute surveillance;
- Les tâches inutiles demandées dans des délais ridicules avec un minimum d'information et le refus de me donner lesdites informations pour une exécution normale de mon travail;

- Les critiques qui isolent « on ne veut pas travailler avec toi », « tu es susceptible »;
- Les demandes qui changent, par exemple on me demande 10 photocopies et ensuite on me fait des reproches en disant que 15 photocopies avaient été demandées;
- Des documents et des cartables soudainement perdus que je dois chercher à la hâte sans les trouver et qui réapparaissent comme par magie lorsqu'on n'en a plus besoin;
- Les interruptions systématiques lorsque je devais me concentrer.

Tous ces éléments, pris isolément, un à un, paraîtraient anodins, et pour une personne non-avertie, enfantins. De l'extérieur, on aurait pu me dire que je m'en faisais trop, que j'étais hypersensible. Mais je n'en parlais pas, j'avais trop honte. Je gardais tout à l'intérieur. Je voulais à tout pris m'éviter les « moi à ta place, je ne supportais pas ça. Moi, je ne suis pas le genre à subir ça ». Dès que je rentrais chez moi le soir, j'éclatais en sanglots, me demandant ce que j'avais bien pu faire pour mériter un pareil traitement. Je doutais de mes perceptions, car aucune logique ne venait expliquer ma situation. Et plus je me débattais pour conserver ma crédibilité et ma motivation au travail, plus je m'enfonçais. C'est bien évidemment en les regroupant que l'on saisit sans l'ombre d'un doute qu'il s'agissait d'un piège malsain et que toute tentative de ma part de faire face et de trouver des solutions était sabotée.

Il y avait une volonté de me maintenir dans l'ignorance face à ce qu'on attendait réellement de moi, tant au niveau de mon comportement qu'au niveau de mes tâches. Alors ne sachant ce qui était attendu et ce qui était considéré correct, je jouais à essais-erreurs et à tout coup j'étais piégée. J'étais de plus en plus démolie, confuse et j'ai commencé à faire des fautes visibles. Mais j'ai tenu bon, durant 3 ans.

Comme j'ignorais ce qu'était le harcèlement, c'est évidemment la remise en question qui a été mon premier réflexe. Même si durant le remplacement de congé de maternité et durant les premiers 6 mois à ce poste tout allait à merveille, j'ai intériorisé la tare que l'on voulait m'imposer. Je ressassais sans cesse, de jour, de soir, de nuit, tous ces événements. Je me disais qu'il devait bien y avoir une issue, une façon de continuer et de ne plus souffrir, une solution viable. Mais je m'enfonçais toujours davantage. J'ai perdu l'appétit et l'intérêt dans tout. Je devenais une machine qui encaissait tout durant les heures de bureau et dès que je tournais le coin de la rue en quittant le travail, les larmes recommençaient à couler, jusqu'au lendemain matin à 8:30.

J'avais honte de ce que je vivais. Honte devant mes patrons qui jouaient avec moi. Honte devant mes collègues qui semblaient m'appuyer lorsque j'étais seule avec elles et qui se rangeaient du côté des agresseurs dès qu'une attaque se manifestait à mon endroit. Trop honte pour en parler à mon entourage, à mon conjoint qui pourtant voyait que manifestement, quelque chose ne fonctionnait pas. Mais j'avais surtout honte de moi, face à moi-même. J'étais détruite et je n'arrivais pas à me défendre. J'avais de la difficulté à me regarder dans le miroir et à relever la tête devant les autres. Je pensais que je devenais folle. Que toutes mes craintes étaient de la paranoïa. Je devenais agressive avec mon conjoint, je ne voulais plus sortir les week end, je détestais tout le monde, surtout moi.

Si j'avais eu à cette période à faire la preuve des gestes de harcèlement, en plus du doute des autres, j'aurais eu à faire face à la négation en bloc de la part de mes harceleurs. J'ai d'ailleurs, dans ma quête d'un règlement équitable et de l'arrêt des charges contre moi, tenté à plusieurs reprises de discuter avec ma directrice. Son attitude générale avait changé, même vis-à-vis de nos collègues des autres départements. Je me suis même déléguée pour faire valoir les griefs de tout un chacun, en lui parlant avec respect, en lui rappelant son ancienne attitude qui était appréciée de tous. Elle a tout nié, alléguant que c'était tout le

monde, l'entreprise en entier, qui ne comprenait pas ses responsabilités. Elle ne faisait, selon elle, qu'exercer son droit de gérance, son devoir de gestionnaire. Que nous étions tous des individus trop sensibles, trop plaignards, qu'elle ne changerait pas. Que c'est ELLE qui était correcte.

Si j'avais eu à faire la preuve du harcèlement à mon endroit, on aurait probablement qualifié chacun de mes arguments d'interprétation. Comment prouver un ton de voix qui vous ridiculise, un regard de mépris, des mots que vous êtes le plus souvent seul à entendre, en tête-à-tête avec le harceleur? Des mots qui ne sont pas précis, qui restent dans le vague, des paroles qui blessent mais par ricochet. De son côté, souvent, par sa position d'autorité ou parce qu'il sait donner à l'entourage l'apparence de la parfaite innocence, le harceleur vous laisse avec un fardeau de preuve très lourd à porter. Devant les demandes d'explications, il nie. Et devant la cour, le plus souvent, il ment.

L'entrée en vigueur de la loi le 1er juin 2004 a été un premier pas dans la lutte pour les droits des travailleurs. C'est un avènement positif dans la mesure où le caractère inacceptable du harcèlement est enfin dénoncé. La loi démontre l'intolérance que chacun doit avoir face au harcèlement. Elle permet également à l'employé d'identifier ce qu'il vit, d'y mettre un nom, de comprendre la source de ses souffrances. La reconnaissance légale du harcèlement permettra au cours des prochaines années aux travailleuses et travailleurs de ne plus vivre en silence durant des mois et dans certains cas des années, avec des gestes et des traitements inhumains.

Même si présentement les victimes qui portent plaintes sont aux prises avec certaines problématiques demandant des ajustements, il ne faut pas baisser les bras. Il faut trouver des solutions et les appliquer.

À mon avis, il faut continuer et accentuer la sensibilisation. Il faut former davantage les différents intervenants, que ce soient les psychologues, les

psychiatres, les juristes. Il ne faut plus que les différentes personnes appelées à intervenir dans des causes de harcèlement ignorent l'étendu de ce mal et les préjudices causés aux victimes. Il ne faut plus qu'ils enfoncent et culpabilisent les personnes harcelées par leur ignorance.

Il faut former les gestionnaires des différentes entreprises, qui nient encore l'importance du harcèlement, qui n'ont pas instauré de politique interne. Plusieurs entreprises se mettent la tête dans le sable lorsque des cas de harcèlement leur sont rapportés. D'autres congédient la victime ou lui offrent une indemnité de départ en alléguant que c'est un conflit de personnalité.

Aussi, il faut continuer d'informer la population en général. Je suis à même de constater quotidiennement que la plupart des citoyens ne savent pas encore ce qui est du harcèlement et ce qui n'en est pas. Les préjugés ont une santé de fer. En donnant une conférence en entreprise en mars dernier, une personne a dit devant tout son groupe : « c'est normal, dans un groupe, il y a toujours un bouc émissaire, c'était déjà comme ça à l'école primaire ». Oui. La violence est banalisée et dans le monde du travail, il faut être fait fort pour survivre. Les émotions, l'humanité de chacun est dévalorisée et niée.

La semaine dernière encore, un animateur de bulletin de nouvelles présentait un reportage fait sur le harcèlement psychologique. En début d'émission, il se permettait d'être sarcastique et de s'amuser du mot harcèlement, semblant taxer cette notion de caprice. À la fin de l'émission, son ton était différent. Sans doute parce que les nombreux courriels reçus qu'il lisait en ondes venaient de victimes et non de personnes se moquant de la situation comme lui. Peut-être a-t-il, un peu, compris.

Aujourd'hui, les victimes portent tout le fardeau de la preuve alors qu'elles sont souvent en dépression et en épuisement professionnel. Elles ne sont pas en pleine possession de leurs moyens. Elles font face aux préjugés de leur

entourage et à la méconnaissance de leur situation par les différents intervenants qu'elles côtoient. Il faut leur donner les outils nécessaires pour se battre et faire reconnaître leur vécu, faire cesser le harcèlement dans leur milieu de travail et les sortir de la honte. Il faut les informer, leur permettre de comprendre qu'elles ne sont pas seules dans leur situation. Leur permettre de se regrouper, d'échanger entre elles. Je crois sincèrement que tout passe par la sensibilisation. Si j'avais su à l'époque où j'ai vécu le harcèlement que je n'étais pas seule au monde, je me serais sentie forte, beaucoup plus forte.

Merci.