



ESPOIRS ET IMPASSES DE L'INTERVENTION EN MATIÈRE DE HARCÈLEMENT

COLLOQUE

Prévenir le harcèlement psychologique au travail :
une question de santé et de compétences

Montréal, le 1er juin 2005

Chantal Leclerc

*Centre de recherche et d'intervention sur
l'éducation et la vie au travail*

Université Laval

Chantal.Leclerc@fse.ulaval.ca

Objectifs de la présentation

- ◆ Décrire le harcèlement tel qu'il se manifeste dans les universités, chez les profs
- ◆ Repérer les éléments de contexte organisationnel qui nourrissent une culture insidieuse de violence psychologique
- ◆ Discuter des limites des politiques et proposer des pistes d'action syndicale

Base empirique de l'analyse

- ◆ Étude de la FQPPU auprès des professeur-e-s :
39 personnes (dont 7 désistements)
Groupe focalisé = 11 Entrevues individuelles = 21
Hommes = 41 % Femmes = 59 %
- ◆ Organisation de deux rencontres réunissant des représentant-e-s des syndicats de profs
 - 2003 : Groupe focalisé (n=14)
 - 2005 : Rencontre d'échange et de formation (n=15)
- ◆ Analyse d'environ 40 politiques de prévention et de traitement des plaintes
 - 8 politiques universitaires et 20 politiques de cégeps
 - 3 modèles de politiques syndicales
 - 5 autres

Contexte de travail universitaire

- ◆ **Participation aux décisions**
 - membres des instances universitaires
- ◆ **Évaluation horizontale**
 - par les pairs (productions scientifiques, subventions...)
 - par les étudiant-e-s (enseignement)
- ◆ **Autonomie professionnelle et liberté universitaire**
- ◆ **Standards élevés d'excellence**
 - recherche, enseignement, services aux collectivités
 - sur les plans local, national et international

Les manifestations du harcèlement

Le harcèlement se manifeste

- ◆ par des gestes et des propos, souvent insidieux
- ◆ qui visent à déstabiliser une personne et à briser sa résistance psychologique
- ◆ pour la soumettre ou l'éliminer
 - Ce qu'on vise à atteindre?
 - Comment on s'y prend?

Moyens de harcèlement

- ◆ **Atteinte à la réputation professionnelle**
 - **Discréditer le travail; évaluer injustement; faire circuler des rumeurs, nier les réussites...**

Comme je réussissais, ils disaient que j'avais une mauvaise influence et que j'endoctrinais les étudiants et les chargés de cours.

Ils disaient qu'ils allaient me casser. Ce que je faisais de mieux, ils le ridiculisaient, toujours pour me rabaisser.

Moyens de harcèlement (suite)

◆ Atteinte aux conditions de travail

- Exiger l'impossible et priver des moyens...

Qu'on nous enlève arbitrairement nos cours, ça n'a pas de bon sens. C'est là-dessus qu'on joue. C'est par nos cours qu'on développe notre expertise.

J'ai essayé de me défendre et je lui ai dit : Ça fait cinq ans que vous me mettez un cours le lundi matin, puis un cours le soir et l'autre le lendemain matin. Je reçois ma feuille de tâche et je n'ai rien à dire. Alors que d'autres ont toujours les horaires qu'ils souhaitent.

On me refuse la possibilité de diriger les recherches de maîtrise, ce qui me prive de la main-d'œuvre pour mes recherches et nuit à mon dossier.

J'ai eu une très grosse subvention et j'ai été exclue du dispositif important auquel participe mon université sur ce sujet précis. Il faut le faire là comme exclusion ! Je ne sais pas si j'aurai l'énergie de me battre. Si on ne t'inclut pas dans les dispositifs qui pourraient t'amener plus d'argent, c'est une autre modalité, pour te casser.

Moyens de harcèlement (suite)

◆ Atteinte à l'expression et à la communication

- Interrompre sans cesse la personne, se montrer impatient ou indifférent quand elle s'exprime
- Invalider ses propos
- L'ignorer ou l'écartier des lieux d'influence
- Décider à sa place sans la consulter
- L'accuser sans l'entendre...

Là, on me cite des paroles que je n'ai jamais tenues, on m'accuse de manipuler l'assemblée avec de l'information biaisée, etc. On écrit des faussetés à mon propos avec copies conformes...

Alors, vous voyez que, là, je suis au tribunal de mes collègues. Par contre, j'ai essayé de rencontrer les gens qui disaient vouloir avoir des explications là-dessus. Jamais ils n'ont voulu.

Moyens de harcèlement (suite)

◆ Atteinte à la vie privée et à la

sécurité (moins fréquent)

- Se moquer des caractéristiques personnelles, humilier
- Injurier, menacer verbalement ou physiquement (lettres ou appels anonymes)

Utiliser et manipuler...

- ◆ Espaces (comités) et instruments de la collégialité
- ◆ Critères d'attribution des tâches et des ressources
- ◆ Critères d'évaluation
- ◆ Pouvoirs formels, informels et collusion des pouvoirs
- ◆ Collègues
- ◆ Étudiant-e-s

Moments critiques

- **Évolution dans la carrière**
Embauche; permanence; année d'étude et de recherche; promotion; titularisation
- **Allocation des ressources**
- **Attribution des cours et confection des horaires**
- **Moments de changements majeurs**
Définition de nouveaux postes
Réformes de programmes, chaires, élections

Motifs de harcèlement

1. Compétition pour des ressources

- Budgets de soutien à l'enseignement et à la recherche
- Définition et attribution de postes
- Chaires
- Espaces de laboratoire, équipement
- Cours et étudiant-e-s de 2^e et 3^e cycles

2. Divergences d'orientation

- Écoles de pensée
- Cheminement professionnel



Motifs de harcèlement (suite)

3. Compétition professionnelle

- Guerre pour un territoire scientifique
- Popularité auprès des étudiant-e-s
- Jalousie face à la réussite

4. Exercice de son droit à l'information et à la dissidence

- Critiquer les pouvoirs ou les décisions
- Demander la transparence
- Questionner

Motifs de harcèlement (suite)

5. Différences et marginalité

- Style personnel qui détonne
- Être plus jeune
- Être la seule femme
- Discrimination « ordinaire » (racisme, sexisme...)

6. Vulnérabilité

- Fragilité passagère
- Trajectoire professionnelle laborieuse
- Position minoritaire (absence de protecteur)

Tendances sociales qui traversent les organisations

- ◆ **Sous financement et surcharge**
 - Fatigue, risques d'erreurs, tensions, recherche de boucs émissaires, autoprotection aux dépens des autres
- ◆ **Logiques marchandes et de compétition**
 - Subordination à des critères quantitatifs de productivité ; collègues devenant des rivaux
- ◆ **Culte de la performance et de l'évaluation permanente**
 - Savoir paraître remplace le savoir et le savoir-faire
- ◆ **Effritement des collectifs de travail**
 - Individualisme, retrait, indifférence, partenariats stratégiques remplaçant la collaboration

Étiologie du harcèlement et scénarios observés

- ◆ ≠ problèmes de personnalité, de perversité et de fragilité
- ◆ Prend racine dans des modes de gestion et d'organisation du travail qu'on accepte comme allant de soit
 - Clans qui s'opposent et masse silencieuse
 - Boucs émissaires d'un conflit qui dégénère
 - Secteur minoritaire (vu comme moins rentable) privé de ressources
 - Intolérance à des manières différentes d'exercer son rôle de prof.
 - Situations où on ne sait plus qui est harceleur et qui est harcelé



Responsabilités de l'Employeur

Article 81.19 de La loi des normes du travail

Tout salarié a droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique.

L'employeur doit prendre les moyens raisonnables pour prévenir le harcèlement psychologique et, lorsqu'une telle conduite est portée à sa connaissance, pour la faire cesser.

Ce qu'on peut observer et critiquer

- ◆ Des politiques institutionnelles adoptées en catastrophe
- ◆ Une prévention qui se limite à de l'information à sens unique
- ◆ Des énoncés de principe qui ne se traduisent pas dans l'action
- ◆ Mise ne place de mécanismes de médiation et d'enquête calquées sur le traitement de situations de harcèlement sexuel

Traitement des cas : médiation

- Processus confidentiel
- Mené par un tiers impartial
- Réunit les parties en litige
- Vise une entente à l'amiable
- Risques ou limites
 - Psychologisation des problèmes
 - Privatisation des problèmes

Traitement des cas : enquête

- Recueil de la version des faits des parties
- Analyse du bien fondé des allégations de harcèlement
- Soutien à la prise de décision de l'E. quant aux mesures à prendre
- ◆ **Risques ou limites**
 - Réticence à porter plainte quand on est brisé psychologiquement
 - Issue hasardeuse : difficulté d'établir une preuve
 - Évaluation des coûts et bénéfices
(On gagne quoi? On risque quoi?)

Action syndicale et attentes des membres

- ◆ Se doter de politiques syndicales de traitement des dossiers
 - Informer, accueillir, entendre...
- ◆ Intervenir avec diligence pour venir en aide aux personnes harcelées
- ◆ S'inscrire dans une perspective préventive et aller à la racine des problèmes

Action syndicale et attentes des membres

- ◆ Forcer des interventions de résolution de conflits qui sortent des voies traditionnelles
 - Mettre en commun les questions et les pratiques
 - Développer des modèles
- ◆ Recourir à des personnes capables d'exercer un rôle de tierce partie dans des conflits qui impliquent plusieurs personnes

Action syndicale et attentes des membres (suite)

- ◆ Briser la loi du silence et ouvrir des espaces sécuritaires de parole

Le problème de fond auquel on se heurte, c'est la loi du silence. La loi du silence des deux côtés, les universités vont tout faire pour garder le silence et les victimes de harcèlement sont les premières à garder le silence.

On garde le silence parce qu'on a honte de vivre cela, mais on a surtout peur d'être ostracisé. C'est la loi du silence qu'il faut casser.

Comment la casser? La première chose est ce que vous venez de faire, c'est excellent. C'est d'en parler, d'en parler, d'en parler.

Conclusion

- ◆ Le harcèlement ne se produit pas au hasard
- ◆ Il s'enracine dans l'organisation du travail et dans la culture des universités
- ◆ Il est le révélateur d'une violence instituée
 - qui se fonde sur la concurrence, l'appel au surinvestissement dans le travail et la destruction des solidarités
 - qui vise l'assujettissement des personnes à des systèmes opérationnels de gestion et à des logiques de production marchande

Parmi les défis posés

Le harcèlement appelle :

- ◆ une réhabilitation des liens entre des personnes isolées, placées en compétition
- ◆ une remise en question des formes plus en plus subtiles de surveillance et de domination du travail qui se cachent derrière les pratiques de gestion et derrière des discours qui mettent en avant l'autonomie, la participation, l'excellence et le dépassement de soi.