

LE
HARCÈLEMENT
PSYCHOLOGIQUE

CHEZ LES
PROFESSEURES
ET PROFESSEURS
D'UNIVERSITÉ

Témoignages, analyse et pistes d'action pour les syndicats

FQPPU

Fédération québécoise
des professeures et professeurs
d'université

LE HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE
CHEZ LES PROFESSEURES ET PROFESSEURS
D'UNIVERSITÉ

Témoignages, analyse et pistes d'action pour les syndicats

COMITÉ AD HOC SUR LE HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE

Chantal Leclerc, professeure, Université Laval

Cécile Sabourin, professeure, UQAT et présidente de la FQPPU

Micheline Bonneau, professeure retraitée, UQAR

Janvier 2006

*Fédération québécoise des professeures
et professeurs d'université (FQPPU)
4446, boulevard Saint-Laurent
Bureau 405
Montréal (Québec)
H2W 1Z5
Téléphone : 514 843-5953
Télécopieur : 514 843-6928
Courriel : federation@fqppu.org
Site Internet : www.fqppu.org*

ISBN : 2-921002-10-8

Remerciements

Un grand merci aux professeures et professeurs des universités québécoises qui ont fait confiance aux membres du Comité de travail sur le harcèlement psychologique et offert leur témoignage dans le cadre de la recherche menée sous les auspices de la Fédération québécoise des professeures et professeurs d'université.

Merci aussi aux collègues, amies et amis, Chantal, Hubert, Jocelyne, Michelle et René qui nous ont fourni une aide précieuse en acceptant de lire et de commenter une première version du rapport.

Table des matières

Remerciements.....	
Introduction	1
PREMIÈRE PARTIE :	
PROBLÉMATIQUE ET RÉSULTATS DE RECHERCHE	3
1 – Quelques assises scientifiques	5
2 – Contexte et conjoncture	9
3 – Motifs et occasions de harcèlement.....	11
Contrôle de la participation aux processus décisionnels	11
Compétition pour les ressources et répartition des tâches.....	12
Compétition professionnelle	13
Divergences d’orientation	14
Différences et marginalité.....	15
Situations de vulnérabilité.....	15
4 – Moyens utilisés pour harceler.....	19
Atteinte à la communication.....	19
Atteinte à la réputation professionnelle	20
Atteinte aux conditions de travail et à la santé.....	22
Atteinte à la vie privée, à l’intégrité personnelle, à la sécurité.....	23
5 – Harcèlement et souffrance au travail.....	25
Confusion des sentiments et perte de motivation.....	25
Isolement.....	27
Victimisation.....	28
Maladie.....	30
Désillusion.....	32
Perte de son énergie vitale	33
Coûts financiers importants et endettement	34
6 – Stratégies déployées par les personnes harcelées	35
Démontrer sa compétence.....	35
Solliciter du soutien.....	36
Limiter le contact avec les collègues et l’université	43
Replanifier sa trajectoire professionnelle	44
Se protéger, protéger sa santé.....	45
Répliquer	46
Faire valoir ses droits et prendre des recours.....	47
Repenser et refaire sa vie.....	47

7 – Les attentes exprimées à l'endroit des syndicats	49
Un engagement et une politique syndicale connus	49
Une intervention diligente	50
Des solutions organisationnelles face à des scénarios répandus	50
La construction et l'expérimentation de modèles de résolution de conflits	53
L'ouverture d'espaces sécuritaires de parole pour briser la loi du silence.....	53

DEUXIÈME PARTIE :

**RESPONSABILITÉS DE L'EMPLOYEUR ET DES SYNDICATS ET
PISTES D'ACTION**

.....	55
8 – Les responsabilités de l'Employeur	57
Obligation de prévenir.....	58
Obligation de faire cesser le harcèlement	58
9 – Les responsabilités des syndicats	63
Obligation légale de représenter ses membres.....	63
Prévention et promotion de règles de respect de la dignité	64
10 – Que faire face au harcèlement?	67
Reconnaître le harcèlement psychologique	67
Rester centré sur son droit à la dignité et au respect.....	70
Réagir explicitement et calmement.....	70
Avertir l'Employeur	71
Chercher du soutien.....	71
Ne pas laisser de prise au harcèlement.....	72
Prendre des notes et conserver des éléments de preuve	73
Éviter de précipiter une démission ou une retraite	73
Prendre un congé	73
Utiliser les recours prévus dans son milieu	74
Conclusion	77
Postface	79
Bibliographie	81
Annexe : Méthodologie	87

Introduction

Généralement reconnues comme lieux d'exercice de la liberté universitaire et de la collégialité, caractérisées par leurs standards élevés d'excellence, les universités sont devenues le théâtre de rapports interpersonnels empreints d'une violence insidieuse qui mine des collectifs et qui détruit des personnes. Quelles sont les formes d'expression de la violence et du harcèlement psychologiques dans les universités? Comment les expliquer? Quelles sont les responsabilités des employeurs et des syndicats? Comment y faire face?

Ce sont les questions qui ont animé les membres du Comité sur le harcèlement psychologique mis sur pied par la Fédération québécoise des professeures et professeurs d'université (FQPPU) à la suite de son congrès de mai 2003¹. Alerté par la présence de plusieurs indices de malaises associés à une culture de violence psychologique tels les taux élevés d'absentéisme aux assemblées départementales, les plaintes reçues par les syndicats, les tensions persistantes entre collègues, les congés de maladie prolongés, les abandons précoces de la carrière professorale, le Comité des femmes en milieu universitaire avait auparavant incité la FQPPU à s'interroger sérieusement sur la question.

Dès leurs premiers échanges, les membres du Comité ont jugé essentiel d'aborder le phénomène de la violence psychologique dans sa globalité et de sonder les principaux intéressés en vue de comprendre de l'intérieur les formes d'expression de cette violence et de dégager une perspective d'action qui puisse s'inscrire dans une amélioration des conditions du travail universitaire.

Au terme de leur recherche, les membres du Comité ont pu confirmer ce qu'elles appréhendaient au départ, à savoir que les comportements de violence interpersonnelle prennent racine dans une culture universitaire qui instaure la surcharge, la compétition, l'individualisme, le blocage des règles de la délibération et le culte de la performance comme modes de gestion et d'organisation du travail. Fait troublant sur lequel nous reviendrons dans le présent rapport, les moyens utilisés pour accabler, détruire ou asservir sont les instruments même de la collégialité. Ceux-ci sont détournés et pervertis. Par exemple, on abuse des pouvoirs formels ou informels de recommandation, d'évaluation, de décision, on manipule des collègues ainsi que des étudiantes et étudiants qu'on réussit à faire taire ou à liguier contre une personne ou un groupe. Les atteintes à l'expression, à la communication, à la réputation et aux conditions de travail constituent les moyens les plus fréquemment cités de harcèlement psychologique. Elles sont rendues possibles et leurs conséquences sont aggravées par l'inaction des collègues, par la passivité de l'administration, mais aussi par l'attitude frileuse de syndicats qui hésitent parfois à intervenir.

La démarche qualitative retenue pour les travaux du Comité se fondait sur une série d'entrevues, individuelles et de groupe, réalisées avec des représentantes et représentants des

¹ Un comité *ad hoc* a été formé à l'automne 2002. Il était composé des personnes qui signent ce rapport ainsi que de M. Roland Savard, professeur à l'UQAM. Le Comité a déposé un rapport préliminaire au Congrès de mai 2003.

syndicats, puis avec des professeures et professeurs ayant subi du harcèlement psychologique. Au fil des témoignages, il est devenu possible de décrire différents modes d'expression du harcèlement rencontrés en milieu universitaire et de comprendre l'enchaînement des événements et des effets qui contribue à instaurer le cercle vicieux de la violence. La démarche soulève des préoccupations au regard du caractère tabou de ce phénomène, qui compromet la recherche active de solutions préventives aux problèmes de harcèlement psychologique. Elle permet aussi de faire les liens qui s'imposent entre les manifestations de harcèlement et les éléments du contexte organisationnel qui permettent son émergence et sa persistance.

L'existence du harcèlement psychologique est pleinement reconnue au Québec. Le gouvernement québécois a profité du remaniement de sa Loi sur les normes du travail (LRQ, chapitre N-1.1) pour y introduire des dispositions contre le harcèlement psychologique et offrir des recours plus accessibles aux victimes. Ces dispositions, adoptées en décembre 2002, sont entrées en vigueur le 1^{er} juin 2004. Depuis, les administrations universitaires ont l'obligation de prendre les moyens nécessaires pour maintenir un climat de travail exempt de harcèlement psychologique.

Adressé aux professeures et professeurs, aux instances syndicales et aux administrations universitaires, le présent rapport exprime l'urgence d'une réflexion et d'actions préventives dans les universités. Il expose, en première partie, quelques assises scientifiques et les résultats de la recherche. Il présente, en deuxième partie, le contexte juridique en vigueur depuis 2004, notamment les responsabilités dévolues à l'Employeur et au syndicat, les actions dans lesquelles pourront s'engager les syndicats en vue de contribuer à résoudre ce grave problème, puis les voies de solution qui s'offrent aux personnes qui se considèrent harcelées.

PREMIÈRE PARTIE

PROBLÉMATIQUE ET RÉSULTATS DE RECHERCHE

S'il ne faut pas déduire du présent rapport que le harcèlement psychologique est généralisé dans les universités, l'éventail des situations qui nous ont été relatées dans le cadre de l'étude menée auprès de professeurs et professeurs d'université ne laisse planer aucun doute sur la présence de ce phénomène et sur l'urgence d'en prendre conscience et d'en parler pour élaborer des pistes d'intervention efficaces.

La première partie permet d'éclairer la problématique du harcèlement. Elle se compose de sept chapitres. Le premier fournit quelques assises scientifiques. Le deuxième esquisse les éléments de contexte et de conjoncture reconnus propices au harcèlement. Les chapitres trois (3) à sept (7) présentent les résultats de la recherche², à savoir les motifs de harcèlement et les occasions de harcèlement, les instruments et moyens utilisés pour harceler, la souffrance qui en résulte, les stratégies déployées par les personnes ciblées et les attentes exprimées à l'endroit des syndicats.

Ces résultats reflètent les analyses des chercheuses, elles-mêmes professeuses d'université, de même que celles des participantes et participants, considérés ici comme informateurs-clés, mais aussi comme cochercheurs. Dans cet esprit, de nombreux extraits d'entrevue jalonnent le texte.³ Certains de ces extraits constituent des illustrations du phénomène alors que d'autres doivent être considérés comme des contributions directes au travail d'analyse. On trouve en annexe (p. 87-88) l'information sur la méthodologie retenue pour la recherche.

2 On trouvera une présentation de certains résultats dans l'article, *La collégialité détournée : les racines organisationnelles du harcèlement psychologique dans les universités*, à l'adresse <http://www.pistes.uqam.ca/v7n2/sommaire.html> et sur le site de la FQPPU à l'adresse http://www.fqppu.org/lev2/themes_enjeux/harcelement.asp

3 Certaines modifications mineures ont été apportées afin d'éviter l'identification des personnes.

1. Quelques assises scientifiques

La question du harcèlement psychologique au travail suscite actuellement un intérêt particulier dans le monde scientifique (Einarsen, Hoel, Zapf et Cooper, 2003 ; Faulx et Geuzaine, 2000 ; Liefoghe, 2004 ; Soares, 2004 ; Zapf et Einarsen, 2001), dans les grandes institutions comme le Bureau international du travail (Chappell et Di Martino, 2000), mais aussi dans le public en général. Loin d'être une mode ou le fruit du hasard, cet intérêt manifeste pour la question semble un indicateur des malaises profonds qui se vivent actuellement dans la sphère du travail (Davezies, 2004 ; Dejours, 1998, 2001 ; Soares, 2001, 2002 ; Vézina, 2001).

Plusieurs termes sont utilisés pour désigner le harcèlement psychologique au travail. L'un des plus reconnus est le *mobbing*, appelé aussi psychoterreur. Il est défini comme :

[...] 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 pernicioeux (Leymann, 1996a, p. 26-27).

Le harcèlement psychologique est aussi assimilable à une forme de violence, bien que des nuances distinguent ces deux notions. Pris au sens strict, le harcèlement s'associe au fait de soumettre une personne ou un groupe de personnes à de petites attaques réitérées, et ce, sans répit (Le Petit Robert, 1996). Plus inclusive, la notion de violence psychologique englobe un éventail étendu de situations, allant de conduites vexatoires à peine perceptibles jusqu'aux injures et aux atteintes à la sécurité. Cela dit, le harcèlement est défini dans la loi québécoise de manière à inclure autant les actions uniques et graves que les petites disqualifications quotidiennes qui, à force de se répéter, finissent par miner la confiance des personnes visées. Dans cet esprit, nous utiliserons donc ici les termes de harcèlement et de violence psychologiques de manière presque interchangeable.

Workplace harassment (Brodski, 1976), *emotional abuse* (Keashly, 1998), *bullying at work* (Adams, 1992 ; Liefoghe et Olafsson, 1999) et harcèlement moral (Hirigoyen, 2001) sont d'autres termes qui recouvrent sensiblement le même phénomène. Au-delà des nuances apportées par différents auteurs, certaines convergences s'observent entre les descriptions faites du phénomène. Ainsi, on note que le harcèlement se manifeste par l'enchaînement de gestes ou paroles qui visent à venir à bout de la résistance psychologique d'une personne, à la soumettre et à la priver de toutes ses possibilités de réalisation sociale et professionnelle. Il peut se traduire par des propos blessants, des critiques injustifiées ou des insultes ouvertes, mais aussi par des insinuations apparemment anodines et différentes formes d'abus. L'agression simple devient du harcèlement et produit des effets particulièrement dévastateurs lorsqu'elle se poursuit pendant une assez longue période et lorsque l'individu ou le groupe ciblé se perçoivent dans une situation où ils peuvent difficilement se défendre (Einarsen, 1999 ; Geuzaine et Faulx, 2003 ; Leymann, 1996a ; Zapf, Knors et Kulla, 1996).

Les conduites de harcèlement s'expriment généralement de manière subtile au départ : dans plusieurs cas, on constate toutefois que le filet se resserre autour des personnes à mesure qu'elles se débattent pour mettre au jour l'injustice dont elles sont victimes. Lorsqu'on est en présence de conflits « normaux » en milieu de travail, les désaccords et les rapports de force s'expriment dans le respect des personnes et des opinions. Le harcèlement pointe lorsqu'on assiste à une personnalisation des conflits, lorsque certaines personnes sont dites trop sensibles, trop vulnérables, trop revendicatrices ou trop peu coopératives, lorsque les critiques deviennent des attaques et lorsque ces attaques ne portent plus uniquement sur des comportements spécifiques mais sur les personnes dans leur intégralité (Faulx et Geuzaine, 2000). Divisées, inquiétées, isolées et stigmatisées, les cibles du harcèlement deviennent graduellement boucs émissaires du groupe. Elles restent prisonnières du regard que les autres portent sur elles. Leur réputation étant faite dans leur milieu, on refuse de les entendre et tout ce qu'elles peuvent dire ou faire risque d'être réinterprété en leur défaveur. Plus elles cherchent à s'expliquer ou à se défendre, plus on leur reproche d'être défensives, agressives, voire de mauvaise foi, malhonnêtes ou mentalement dérangées. Dans certains cas, on voit alors se développer des « hyperconflits » qui se caractérisent par des situations si complexes et inextricables qu'il devient impossible de distinguer qui harcèle qui et pour quels motifs, individuels ou institutionnels (Faulx, 2004 ; Faulx, Ercium et Horion, 2005).

Sur le plan humain, le harcèlement cause des problèmes personnels, financiers et professionnels qui vont de l'isolement social jusqu'à l'exclusion du marché du travail (Niedl, 1996), ainsi que des problèmes familiaux qui mènent fréquemment au divorce (Leclerc, Le Blond et Roussin, 2000). Une enquête réalisée en Suisse par le Secrétariat aux conditions de travail (2002) montre que l'état de santé des personnes harcelées est significativement fragilisé par leur situation ; cela se manifeste, entre autres, par de la faiblesse généralisée, un stress élevé, des maux d'estomac, des troubles du sommeil, des maux de dos et des maux de tête. Sur le plan clinique, des études concluent que le harcèlement produit des problèmes cognitifs, de l'irritabilité, des problèmes dépressifs et obsessifs (Geuzaine et Faulx, 2003 ; Zapf, Knors et Kulla, 1996) et des symptômes associés au syndrome de stress post-traumatique et à la détresse psychiatrique (Matthiesen et Einarsen, 2004). Lorsqu'elle persiste, la violence psychologique infligée par les autres conduit plusieurs victimes à la violence contre elles-mêmes, à la dépression grave et, dans des situations extrêmes, au suicide (Conseil économique et social, 2001 ; Hirigoyen, 2001 ; Leymann, 1996b). Dans d'autres cas, elle conduit à des désirs de vengeance, voire à des explosions de violence qui peuvent aller jusqu'à l'agression physique et au meurtre.

Malgré la difficulté d'estimer précisément les coûts économiques et sociaux du harcèlement, on sait qu'il se traduit par des pertes importantes de productivité pour les entreprises, par une croissance des frais liés aux congés de maladie de longue durée, par le versement de prestations d'assurance-emploi ou de sécurité du revenu aux personnes devenues inaptes au travail.

Qu'en est-il de l'ampleur du problème? Selon la *Troisième enquête européenne sur les conditions du travail*, près d'un travailleur sur dix (9 %) rapporte faire l'objet d'intimidation ou de harcèlement moral. On constate aussi que cette proportion a augmenté de 1 % entre 1995 et 2000 (Paoli et Merllié, 2001). Leymann (1996b) évalue que la probabilité qu'une personne soit victime de

mobbing une fois dans sa carrière est de 25 %. Au Québec, l'enquête sociale et de santé de 1998 révèle que 15 % des salariés déclarent avoir subi de l'intimidation au travail de temps en temps, et que 3 % des salariés, soit près de 92 000 personnes, déclarent en avoir subi souvent ou très souvent (Institut de la statistique du Québec, 2000). Plus récemment, un sondage réalisé auprès de 640 personnes occupant un emploi révèle qu'entre 7 % et 9 % de la population en emploi se dit victime d'une forme de harcèlement psychologique au travail (Brun et Plante, 2004).

On constate aussi que le phénomène s'observe dans les milieux non syndiqués comme dans les milieux syndiqués, dans les entreprises privées comme dans le secteur des services publics et parapublics ; il touche des hommes et des femmes venant de différentes catégories d'emplois non qualifiés ou très qualifiés, et se situant à différents niveaux dans les hiérarchies organisationnelles (Leclerc, Le Blond et Roussin, 2000). Par contre, on constate qu'il se manifeste de manières fort différentes selon les contextes et qu'il s'inscrit plus fréquemment dans des rapports de pouvoir formels ou informels.

Compte tenu des effets dévastateurs de cette forme subtile de violence au travail et des pressions politiques qui se sont exercées pour reconnaître les coûts humains et financiers qu'elle engendre, plusieurs pays européens (notamment la France, la Belgique, la Suède, le Portugal, la Norvège, la Finlande et les Pays-Bas) se sont dotés de mesures législatives prohibant explicitement le harcèlement au travail. C'est aussi le cas au Québec depuis l'entrée en vigueur, en juin 2004, des dispositions de la Loi sur les normes du travail en matière de harcèlement psychologique. L'article 81.18 de cette 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.

Une analyse de cette définition et des précisions sur les dispositions législatives québécoises en matière de harcèlement sont présentées et discutées aux chapitres huit (8), neuf (9) et dix (10) du présent rapport.

2. Contexte et conjoncture

Une enquête menée en 2002 à l'Université de Montréal révélait que 12 % des professeures et professeurs d'université disent avoir été victimes de harcèlement psychologique et que 9 % disent en avoir probablement été victimes (Durand et Maheux, 2003). Les témoignages entendus dans la présente recherche mettent au jour des situations de harcèlement très graves et persistantes et des situations moins dramatiques, mais néanmoins inquiétantes. Quelques situations ponctuelles ont pris fin grâce à des interventions rapides et bien ciblées. Dans la majorité des cas, les dynamiques de harcèlement ont toutefois duré, pendant plusieurs années, voire jusqu'à la retraite des personnes agressées. Faute d'une réaction adéquate de la part de l'entourage ou de la direction des établissements qui ne savaient pas ou ne voulaient pas remettre en question certaines normes culturelles ou certaines dérives organisationnelles, on assistait alors à une banalisation, voire à une justification des conduites vexatoires.

Au-delà des histoires individuelles et singulières, l'analyse des récits a permis de saisir comment le milieu universitaire québécois pouvait devenir propice à l'expression de multiples formes de violence. Loin d'échapper aux problèmes qui traversent l'ensemble des organisations, les universités sont marquées par les coupures budgétaires, les restructurations, les exigences d'adaptation permanente, l'intensification du travail, le culte de l'urgence, la pression sur les résultats, l'idéologie de l'excellence, la mise en concurrence délibérée des salariés et la fragilisation des collectifs de travail (Aubert, 2003 ; Aubert et de Gaulejac, 1991 ; Davezies, 1999, 2005 ; Dejours, 2001 a, b ; Erhenberg, 1992, 1998 ; Le Goff, 1999, 2000 ; Monroy, 2000 ; Rhéaume, 2003).

Dans son ouvrage sur l'idéologie gestionnaire, de Gaulejac introduit son propos sur l'éducation au service de l'économie en affirmant: « C'est sans doute dans le champ de l'éducation que la pression de l'idéologie gestionnaire est la plus évidente et la plus inquiétante » (2005, p. 117). Plus loin, il souligne la pression permanente qui s'exerce sur le système éducatif pour le soumettre aux normes managériales. Il ajoute :

La qualité des recherches menées ou des enseignements dispensés n'est pas prise en considération puisqu'elle n'est pas mesurable. Seule compte la productivité quantitative pondérée par un classement des établissements, des revues scientifiques et des éditeurs. Le conformisme et l'individualisme règnent en maîtres. Les chercheurs abandonnent tout esprit critique pour remplir des objectifs de production. (*Op. cit.*, p. 218)

La marchandisation croissante de toutes les activités universitaires, l'idéologie de l'excellence, les mécanismes d'attribution des budgets et la recherche de performances qui se mesurent essentiellement en termes quantitatifs, voire monétaires, sont au nombre des conditions ambiantes et des facteurs structurants dont on doit tenir compte pour comprendre le harcèlement psychologique dans les universités.

Par ailleurs, nous avons vu que des pratiques propres à la tradition universitaire qui, au premier abord, pourraient laisser croire en un effet protecteur contre le harcèlement, sont utilisées pour exercer des pressions et agresser des collègues. Dans de tels cas, les mécanismes de parti-

cipation aux décisions, l'évaluation collégiale, l'autonomie professionnelle, la liberté universitaire de même que les standards élevés d'excellence qui font la fierté des milieux universitaires sont détournés et pervertis par celles ou ceux qui sont prêts à tous les coups en vue de parvenir à leurs fins. On assiste alors au recul d'une gestion universitaire transparente et équitable : un recul qui fait place à la manipulation des travaux en comités, des règles de la délibération, des consensus ainsi que des critères d'attribution des tâches et des ressources. Dans cette culture, l'exercice des pouvoirs formels et informels légitimes dégénère en rapports conflictuels qui ouvrent la voie au harcèlement. Vézina (2005) décrit ce phénomène comme une perversion de l'organisation qui constitue un terrain fertile au développement de conduites perverses.

À titre d'exemples, la présente recherche a permis de voir comment des critères d'évaluation de l'enseignement ou de la recherche peuvent être transformés et réinterprétés pour sévir contre des collègues ; on a aussi vu des étudiantes et étudiants interpellés et incités à contribuer à des dynamiques de harcèlement et des professeures et professeurs ligués pour exercer ce qu'il est convenu d'appeler du *mobbing*. Les situations où les règles demeurent floues sont autant d'occasions permettant à des conduites répréhensibles de prendre place en s'appuyant sur le laisser-faire et l'attentisme de celles et ceux qui trouvent plus opportun de fermer les yeux.

Chacun pense à sa carrière. C'est tellement pourri. Ça me fait trop mal... C'est cela qui me brise.

En outre, surchargés d'autres préoccupations, un certain nombre de professeures et professeurs se désintéressent des enjeux collectifs, donnant ainsi parfois un accord tacite au harcèlement qui s'exprime au nom d'une collégialité mal assumée.

Il ressort d'ailleurs de la recherche que l'exercice de l'autonomie et de la collégialité exige un climat de travail sain qui n'est pas toujours présent en milieu universitaire. Les conséquences s'avèrent graves lorsque les règles de l'équité bafouées mènent à des décisions qui ont un impact négatif direct sur la santé, la dignité ou l'avenir des personnes lésées.

3. Motifs et occasions de harcèlement

Dans les milieux universitaires, tout particulièrement chez les professeures et professeurs, le harcèlement prend des formes qui sont intimement liées aux caractéristiques et au fonctionnement du milieu et à la tâche professorale. Celles et ceux qui l'exercent connaissent les multiples flèches qui peuvent atteindre leurs collègues dans ce qui leur tient le plus à coeur au travail ou bien miner à « petit feu », au quotidien, la qualité de leur vie professionnelle.

La présente recherche révèle que le harcèlement s'inscrit dans les décisions importantes qui rythment les activités et la vie universitaires. Il affecte les aspects essentiels de la tâche professorale et devient fréquemment manifeste lors de moments-clés de la carrière professorale, à savoir l'embauche, l'évaluation, la permanence, la promotion, la titularisation.

Ce n'est pas un hasard si on vise souvent à compromettre le cheminement de carrière des professeurs et professeures. C'est une manière quasi-assurée de les déstabiliser puisque les enjeux sont d'autant plus importants que la carrière professorale débute tard. Les évaluations constituent des passages obligés en vue de progresser dans la carrière jusqu'à la retraite. Les entraves injustifiées à une progression normale, par exemple une promotion non accordée, un accès tardif à la permanence ou une évaluation mitigée ont des effets importants. Sur le plan matériel, elles peuvent compromettre la progression dans l'échelle salariale, retarder la prise d'années sabbatiques ou de perfectionnement, réduire la rente de retraite. Sur le plan symbolique, ces entraves sont vécues comme un manque cruel de reconnaissance. Et si elles se cumulent, elles blessent profondément les personnes et les stigmatisent.

L'analyse des témoignages recueillis permet de faire ressortir six catégories de motifs ou de situations pouvant déclencher un processus de harcèlement : le contrôle de la participation aux processus décisionnels ; la compétition pour les ressources et la répartition des tâches ; la compétition professionnelle ; les divergences d'orientation ; les différences et la marginalité ; et les situations de vulnérabilité.

Contrôle de la participation aux processus décisionnels

Certains individus tolèrent mal les questions ou la dissidence de collègues qu'ils considèrent comme des empêcheurs de tourner en rond, uniquement parce que ces derniers exercent leurs responsabilités comme membres d'instances consultatives ou décisionnelles. Des professeures et professeurs se sont vus ciblés par des conduites vexatoires du simple fait de poser des questions, d'exprimer un point de vue, de demander plus de transparence, de défendre une position minoritaire, de refuser de se soumettre. Soulignons ici qu'il n'est pas nécessaire de se conduire comme un dénonciateur belliqueux pour se placer dans la mire des agresseurs, pour susciter leur irritation, puis leur hostilité.

Je pense qu'on me considérait comme casse-pieds parce que je disais des choses évidentes. Je croyais évident que c'était notre rôle dans les réunions départementales... Quand il y avait des illogismes flagrants, des injustices flagrantes, je disais tout simplement : « Est-ce qu'on ne pourrait pas examiner ce problème et proposer des suggestions? » Je me suis rendue

compte, à la longue, que c'était une des causes qui, à leurs yeux, faisaient que je méritais d'être exclue.

Une des caractéristiques qui fait que j'ai pu être harcelée, c'est justement parce que je suis reconnue comme une femme forte qui ne se laisse pas faire, qui dit ce qu'elle pense, qui défend haut et fort la liberté de pensée, la liberté d'expression. C'est là-dedans que les gens m'ont atteinte et ont voulu m'atteindre constamment.

Alors, quand on est critique, on est négatif : tu critiques, tu es un être noir, négatif, qui ne fait pas avancer le système. On m'a fait bien sentir que je pourrais avoir des troubles si je disais trop ce que je pensais. J'ai la mauvaise habitude de dire ce que je pense et penser ce que je dis.

Dans d'autres situations, on critique systématiquement les décisions légitimes de collègues qui ont exercé les responsabilités inhérentes à leur fonction, même si ces décisions sont prises en toute transparence et dans les règles de la démocratie et de la délibération. Parfois, le harcèlement se fait très ouvertement. Dans d'autres cas, il se traduit par des pressions indirectes, mais non moins éloquents.

Après avoir pris une décision qui me revenait, mais qui a déplu à certains collègues puissants, j'avais tout le monde contre moi : le doyen, la vice-doyenne, la directrice de département, deux collègues non permanents qui se mettaient du côté du plus fort parce qu'il fallait être dans la bonne gang pour avoir la permanence. Quand j'ai voulu maintenir ma décision, le doyen m'a même dit : « Est-ce qu'on continue le harcèlement pour que vous changiez d'idée? » Il a employé le mot « harcèlement ». Ils ont pris les moyens et les décisions à ma place. Je ne voulais pas y laisser ma santé. J'ai laissé tomber. J'ai craqué.

Dans tous ces postes de direction, le harcèlement psychologique prenait, plus souvent qu'autrement, une forme latente, sans témoins évidemment. Commentaires verbaux, rumeurs de corridors et même une lettre anonyme... C'étaient des « avertissements » de se ranger à leurs points de vue.

Ceci se traduisait par des rencontres impromptues, certaines pouvant se tenir sur les lieux de travail ou dans le stationnement. Dans la plupart de ces rencontres, les cadres supérieurs de l'institution m'indiquaient clairement que j'étais celui qui nuisait au règlement d'une situation parce que je comprenais mal leurs points de vue et... que je n'étais pas du même avis qu'eux. Tenir tête à mes vénérés patrons m'a créé une série d'écueils dans ma carrière.

Compétition pour les ressources et répartition des tâches

Un deuxième motif de harcèlement se révèle dans le contexte de la compétition pour les ressources, à savoir des budgets, des locaux, de l'équipement, du soutien professionnel, ou lors de l'attribution des responsabilités d'enseignement et d'encadrement de mémoire et thèse aux deuxième et troisième cycles. La répartition équitable des ressources contribuant de manière substantielle à l'accomplissement de la tâche et à la performance devient un objectif difficile à

atteindre dans un contexte de sous-financement et de compétition. Des professeures et professeurs se voient injustement et quasi systématiquement refuser l'accès à ces ressources, voire totalement exclus du partage. Des gestes répétés allant dans le sens de priver certaines personnes de ce dont elles ont minimalement besoin pour exercer leurs fonctions alors que d'autres sont nettement plus favorisées sont constitutifs du harcèlement.

Le doyen a décidé de ne pas me donner de locaux de recherche et il a décidé de ne pas me donner de dégrèvement pour ma recherche. J'ai fini par réaliser que les étudiants se faisaient dire systématiquement de ne pas travailler avec moi.

On avait fait une demande de subvention conjointe avec des collègues d'un secteur connexe au mien et on avait obtenu la subvention. Pour des raisons purement administratives, j'étais cochercheur, même si j'étais le principal instigateur du projet. Celui qui s'est révélé par la suite mon principal harceleur s'est institué responsable de mon projet ; il m'a pris ma subvention et aussi l'étudiant de doctorat que j'avais payé avec une de mes subventions antérieures. Ils ont pris la subvention, je n'ai jamais eu une cenne, je n'ai jamais participé à la recherche et le département ne m'a jamais envoyé d'étudiants gradués.

Quand j'ai eu des étudiants gradués, ils les ont découragés de faire leur recherche avec moi. On leur disait que les étudiants ne finissaient jamais avec moi, alors que j'avais dirigé, auparavant, au moins une vingtaine d'étudiants qui ont décroché leur diplôme et publié.

Sur le plan organisationnel, les pressions en faveur d'une rationalisation des structures et des budgets ainsi que les fusions de département ou de programmes ne sont pas étrangères à certaines luttes déloyales. On constate en effet que des professeures et professeurs de secteurs minoritaires peuvent être systématiquement défavorisés lors de la répartition des budgets ou lors des décisions collectives sur les priorités d'investissement ou de développement. Cela est considérablement aggravé par le laisser-faire ou la collusion des personnes en situation de gestion qui banalisent les entorses aux règles de l'éthique, de la délibération et de la prise de décision. Consciente ou non consciente, la tactique de la majorité consiste alors à user de son poids pour s'accaparer les ressources en contribuant indirectement à l'étiollement des activités de leurs collègues. Sans être agressés comme individus au départ, les minoritaires sont confinés à survivre dans l'organisation, de plus en plus écrasés pas des défis impossibles à relever sans ressources décentes, puis insidieusement accusés de ne pas être « rentables » et de ne pas contribuer à l'essor de leur programme ou de leur département. C'est à la longue que la situation devient intenable, que plusieurs choisissent de désertir et que ceux qui restent voient leur situation se dégrader. Ils risquent de devenir des cibles faciles, s'ils persistent à dénoncer les décisions qui, invariablement, les desservent.

Compétition professionnelle

La compétition professionnelle motive également des conduites considérées comme harcelantes. L'importance accordée à la reconnaissance scientifique ou à la popularité auprès des étudiantes et des étudiants, de même que certaines jalousies face à la réussite donnent parfois lieu à des « guerres » au sein du corps professoral. Celles-ci peuvent s'exprimer par des

attaques à l'endroit des personnes qui, selon les dires, reçoivent trop d'attention et de considération ou, à l'inverse, par le dénigrement de celles qui affichent des performances moins éclatantes. Des gestes répétés qui s'inscrivent dans cette dynamique sont reconnus comme du harcèlement.

Quand j'ai fait ma demande d'agrégation, le directeur m'a demandé de réduire mon dossier, parce que ç'avait l'air prétentieux et c'était une des choses que mes collègues me reprochaient.

Comme je réussissais, on disait que j'avais une mauvaise influence et que j'endoctrinais les étudiants et les chargés de cours. Ils disaient qu'ils allaient me casser.

On a vu que des professeures et professeurs dont les travaux sont hautement financés peuvent chercher à imposer leur modèle en dénigrant les autres. Pourtant, à l'inverse, ils peuvent aussi susciter la résistance, voire l'hostilité de leurs collègues plus investis dans l'enseignement ou dans la recherche à petits budgets.

C'est un des aspects du problème. On est trois jeunes professeurs sous octroi. On est arrivé avec des gros CV, des publications, des bourses et des centaines de milliers de dollars de fonds d'opération. On a l'air d'une « gamique » qui se tient, puis qui exclut les autres. Ce n'est pas le cas. Il y a eu des problèmes de perception de part et d'autre.

Quand j'ai eu la chance d'être intégré sur un poste permanent, j'ai vu les portes se fermer devant moi. Cette réunion-là a été la réunion de ma vie. J'étais dans la salle et là, les gens se sont mis à dire tout ce qu'ils avaient contre nous, les nouveaux profs : « On voit bien qu'ils ne sont pas capables d'enseigner. Ils gonflent leur dossier de publications en mettant leur nom sur tout... » J'ai levé la main et j'ai dit que je ne demandais qu'à enseigner si on m'en donnait la chance, que je voudrais juste contribuer au département, que je ne voudrais pas nuire et que je n'étais pas responsable des décisions qui avaient été prises avant mon arrivée. C'est comme si c'était moi la cristallisation de tous les problèmes du département.

La prochaine fois que cela arrive, j'ai pris la résolution de leur dire : « Écoutez, on est des humains, on a des carrières, on a des espoirs et des aspirations légitimes ».

Divergences d'orientation

Les divergences idéologiques ou le simple fait d'appartenir à des écoles de pensée différentes peuvent aussi entraîner le dénigrement systématique de collègues. Ainsi, un cheminement professionnel se distinguant de celui qui est adopté par la majorité ou une trajectoire non conforme aux attentes d'un milieu auront, dans plusieurs cas, des effets désastreux sur les personnes concernées.

Dans les contextes où doivent cohabiter dans une même unité administrative des professeures et professeurs provenant de secteurs disciplinaires différents ou ayant des parcours distincts, des incompréhensions et des conflits se développent et culminent parfois en luttes de clans.

Ils ridiculisaient ce que je faisais, disaient que ce que je faisais était québécois et riaient de moi entre eux. Ils m'accusaient de tous les défauts et me mettaient constamment des bâtons dans les roues.

J'ai reçu un appel des relations publiques qui dit : « Madame, vous savez, vous ne pouvez pas mettre le nom de l'Université comme ça... sur n'importe quoi. Il faut que ça passe par les comités ». C'était mes collègues qui avaient fait circuler la rumeur selon laquelle je mettais le nom de l'Université sur de la cochonnerie. Pourtant, cette production marche encore, après plusieurs années, et est largement utilisée dans les milieux de pratique. C'est ce qui m'a sauvée au moment d'avoir ma permanence même si, là aussi, ils ont essayé de me bloquer.

Différences et marginalité

En dépit du fait qu'elles ne soient pas directement liées à la tâche ou à la carrière professorale, les caractéristiques de la personne ou ses manières d'être peuvent devenir des motifs de harcèlement et s'ajouter à d'autres raisons d'inimitié. Des collègues qui affichent un style différent attirent parfois des réactions hostiles ou des remarques désobligeantes. C'est aussi le cas de professeures et professeurs stigmatisés parce que plus jeunes, seule femme d'une unité ou d'une orientation sexuelle différente. Le sexisme et le racisme ordinaires sont aussi invoqués comme motifs de harcèlement.

Être une femme, être une femme très jeune et parler joyeusement de ce que je faisais, cela a été mon premier tort.

Au moment d'accorder des bourses de perfectionnement, ils ont dit ouvertement : « On la bloque, parce que les femmes, ça ne finit pas leur doctorat ».

La professeure avec les petits talons et qui vient d'une bonne famille. Je n'ai pas ce style-là et je crois que cela m'a beaucoup nui. Ça, c'est l'arrière-plan, le déclencheur.

Je pense que ce qui m'a le plus blessée dans toute cette histoire-là, c'est de penser que j'étais une faible femme dans un milieu où il fallait avoir des couilles. Moi, c'est de valeur, mais je n'en ai pas. J'en ai développé entre mes deux oreilles, par exemple !

Situations de vulnérabilité

Une vulnérabilité passagère ou permanente suffit parfois à entraîner un certain ostracisme. Des professeures et professeurs vivant des circonstances de vie particulières telles une séparation, une maladie ou tout simplement une fragilité passagère se sont sentis victimes de harcèlement.

Tout ce que j'ai appris de mon expérience, c'est que, dans la structure universitaire, il faut être prêt à se battre comme un lion. Et si on n'a pas la santé pour ça, faut prendre son trou. Ça, je n'aurais jamais parlé comme ça il y a trois, quatre ans.

La raison pour laquelle j'étais une bonne victime? Je pense que c'est parce que je me caractérise comme le gentil, celui qui s'occupe de la campagne de financement, qui est à

l'écoute de tout le monde, qui est empathique, émotif, sensible, qui veut bien faire dans l'organisation, qui n'aime pas dire non... C'est à peu près le pattern qui me décrit. Le harceleur, c'est le tout-puissant. Pour lui, c'est le pouvoir qui importe. C'est sa carrière qui doit passer avant tout. Il est ambitieux, dominant, contrôlant, puis il va toujours essayer de faire des gains sur ta personnalité. Ça a commencé d'une manière bien anodine. Des petites remarques, sauf que... Quand ces petites remarques-là s'accumulent et qu'il s'aperçoit que tu ne te défends pas, tu es cuit. Tu ouvres la place au harcèlement. Moi, j'ai ouvert la porte, parce que je n'ai pas répliqué, j'ai toujours appris, dans l'éducation judéo-chrétienne : tends l'autre joue.

Alimenté par des discours qui exhortent à l'excellence, le système de compétition instauré dans les universités fait, en outre, qu'il faut montrer tous les signes de la force et de la réussite pour se prémunir du jugement d'autrui. Briser cette norme exige une dose de courage et constitue un risque dans un monde où le doute et la fatigue sont vus comme des signes de faiblesse suspects. Celles ou ceux qui ont dû ralentir le rythme ou avouer une difficulté en ont payé le prix.

J'étais à ma première journée de congé de maladie et mon directeur me téléphone pour me culpabiliser et me dire que ma « décision de me mettre en arrêt de travail cause bien du trouble »... Comme si j'avais eu le choix et décidé de prendre une vacance. Ensuite, lorsque je lui écris que je réfléchis à mon avenir à l'université, il me laisse entendre de diverses façons que j'ai raison de douter, que j'ai raison de penser à quitter l'université, que je m'en irais et que cela ne serait pas une perte pour le département.

Je sens toujours son regard qui dit : « Pas sûr qu'elle est à la hauteur et qu'elle va tenir le coup ». Et, il ne se contente pas du regard, il écrit ses inquiétudes à mon sujet dans mon dossier, même si elles ne sont pas fondées sur des faits.

Vivre une trajectoire professionnelle laborieuse constitue évidemment un autre risque. Des collègues qui auraient besoin de témoignages de solidarité sont plutôt poussés vers la sortie. Certains messages, à peine voilés, sont clairement perçus comme une incitation à quitter l'université, sphère réservée aux vainqueurs.

Parfois le harcèlement commence par une personne qui veut marquer qu'elle a du pouvoir. Elle va choisir une cible qui semble fragile. C'est un désir de domination.

Moi je vais être forte avec l'écrit, mais pas en paroles parce que je ne suis pas capable. Je suis émotive, ça paraît. Alors, les gens, ils voient mon bobo et ils pèsent sur le bobo. J'essayais d'être froide, mais j'avais de la difficulté.

D'autres, le plus souvent des femmes, ont mentionné que le fait de ne pas être protégée par une personne, de préférence un homme, capable de s'imposer au groupe était une « porte ouverte » à subir du harcèlement.

Moi j'ai eu un protecteur, les gens savaient que j'étais amie avec lui et j'ai eu la paix pendant les cinq ans qu'il était là, mais il est parti. Quand il était là, les gens savaient que, lui, était inattaquable. C'était un grand sage au département, il aimait le monde. J'ai eu la paix pendant ce temps-là. Juste parce que tu es un gars, en partant, tu es plus protégé.

4. Moyens utilisés pour harceler

Comme on l'a vu précédemment, 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. « Visés au cœur », les collègues rencontrés nous ont surtout parlé des atteintes à leur possibilité de communiquer, à leur réputation et à leurs conditions de travail. Par ailleurs, d'autres mentionnent avoir été atteints sur un plan personnel, dans leur intégrité, dans leur vie privée, dans leur sentiment de sécurité.

Atteinte à la communication

La communication et l'expression des idées sont au cœur de la tâche professorale. Ainsi, interrompre continuellement une personne, l'ignorer et montrer de l'impatience à son endroit sont des agissements associés au harcèlement. Les professeures et professeurs qui en sont régulièrement victimes éprouvent le sentiment d'être empêchés de faire leur travail. Ils ont le même sentiment si on les écarte des lieux d'influence, si on les accuse sans entendre leur point de vue, si on prend des décisions à leur endroit sans les consulter, si on les prive de parole ou si on ridiculise ou écarte leurs propos sans considération. Une autre stratégie consiste à faire en sorte de soustraire la personne aux espaces d'échange, par exemple à ne plus l'inviter, à fixer des réunions lorsqu'on la sait absente et à l'accuser ensuite pour sa participation trop réduite à la vie collective.

Pour atteindre une personne de manière particulièrement aiguë, on la laisse parler dans le vide, on la prive de réponse, on invalide tout ce qu'elle tente d'exprimer, on lui coupe systématiquement la parole. Un professeur raconte que son collègue harcelé avait même pris l'habitude de réagir aux répliques sarcastiques avec un petit sourire en coin, comme si, comprenant la tactique, il l'acceptait « bon joueur ». Or, ce professeur sortait des assemblées départementales en état de choc et prenait toujours quelques jours avant de s'en remettre.

Les témoignages révèlent que le silence des collègues accrédite la perte du droit d'expression pour la victime. Ce silence équivaut à une réelle castration verbale, une disqualification drastique de sa parole, une parole qui ne vaut même pas la peine d'être reprise, argumentée ou même critiquée. Ce musellement dans un milieu intellectuel où la parole est généralement valorisée et où elle confère prestige et respect constitue une perte particulièrement humiliante pour une professeure ou un professeur.

Je ne vais plus aux réunions de département depuis au moins deux ans parce que, lorsque j'essayais d'aborder quelque chose, une proposition, un projet ou quoi que ce soit, je voyais certaines personnes qui se parlaient entre elles et qui s'opposaient systématiquement. Quoi que je propose, c'est toujours non. Quel que soit le projet que je mets sur pied, je n'ai jamais d'appui, au contraire : obstruction systématique. [...] Cette fois-là, cela a été une mascarade inouïe. J'aurais ri, si je n'avais pas eu envie de pleurer en voyant comment ils m'ont exclue. Tout est toujours « faké ».

Ceci dit, on me reproche d'avoir manipulé l'assemblée. On me fait un procès d'intention. On me cite des paroles que je n'ai jamais tenues, on m'accuse de manipuler l'assemblée

avec de l'information biaisée et de vouloir priver mes collègues de leur droit d'expression. On écrit des faussetés à mon propos. Alors, vous voyez que... Je suis au tribunal de mes collègues. Mais, par contre, j'ai essayé de rencontrer les gens qui disaient vouloir avoir des explications là-dessus. Jamais ils ne m'ont retourné mon appel.

Atteinte à la réputation professionnelle

La réputation constitue sans nul doute une assise cruciale de la vie professorale. Lorsqu'il y a atteinte à la réputation, lorsque l'image positive que la professeure ou le professeur projette s'étiolle, le bât blesse vraiment. Discréditer et dévaloriser le travail de collègues, évaluer injustement une production scientifique ou mettre en doute l'intégrité scientifique sans raison sérieuse représentent des atteintes directes et graves à la réputation et auront des effets désastreux sur la poursuite de la carrière. Ces comportements culminent parfois par des décisions plus formelles de refus de permanence ou de promotion sans motifs valables.

Quand je suis arrivée devant le comité, j'avais présenté toutes mes réalisations qui avaient été acceptées par mon directeur. Le comité a réagi avec beaucoup de violence en essayant de trouver des fautes graves dans ma recherche, dans les publications, dans l'enseignement. Ils disaient que j'avais acheté la satisfaction des étudiants en leur donnant des bonnes notes, ce qui était faux. Ils m'ont dit que j'avais deux de mes articles dont les titres se ressemblaient, que c'était du plagiat. Pourtant ils avaient les articles devant eux. Alors j'ai fait la démonstration que non, c'était deux travaux très différents. Ils ont essayé de dire, par rapport au compte rendu de lecture que j'avais mis, que j'avais essayé de m'attribuer la recherche de l'auteur, alors qu'ils avaient encore l'article qui démontrait le contraire. Ils ont contesté un acte de colloque que j'avais réussi à faire publier, même si j'avais dû annuler ma communication pour des raisons de santé. J'avais vérifié auprès de la revue et le comité m'avait dit: « Écoute, on comprend que cela peut arriver ; on ne retirera pas l'acte de colloque, surtout que cela est très important dans nos travaux. » Ils m'ont dit que j'étais de mauvaise foi. Alors, j'étais vraiment malheureuse. L'heure qu'a duré la rencontre n'a été que des attaques sur mon intégrité scientifique, mon intégrité professionnelle, le travail que j'avais fait... J'avais cru que, peut-être, c'était un accident de parcours, tout ça. Je suis sortie de là en état de choc : je comprenais que je n'étais pas bienvenue ici.

On m'a refusé la titularisation parce que mon harceleur s'est organisé pour se faire nommer sur le comité et il ne considérait pas du tout les contributions scientifiques importantes que j'avais à mon actif. Il disait que je n'avais pas assez d'articles scientifiques dans les revues prestigieuses à son goût, etc. Il discréditait systématiquement ce que j'avais fait de mieux.

Plusieurs personnes ciblées ont vu leur autorité mise à dure épreuve devant leurs étudiantes et étudiants. Leur réputation, leur dignité ou leur autonomie ont été compromises lorsqu'elles se sont vues privées de locaux, de laboratoires ou désavouées par des collègues en position d'autorité (par exemple lors d'une rencontre publique avec des étudiantes et étudiants). Le discrédit porte parfois sur une contestation de la spécialisation, laquelle peut s'exprimer par la

tactique perverse des cours supprimés ou attribués à d'autres personnes, même sans expérience. Le harcèlement se traduit aussi par la surveillance abusivement vigilante de la part de collègues trop « zélés ». En plus de créer un stress constant et contre-productif, ces agissements produisent des effets très nocifs sur l'image de soi des personnes ciblées.

Pour porter préjudice à un collègue, plusieurs témoignages convergent pour dénoncer la manière dont on utilise les étudiantes et étudiants. On le fait par des commentaires qui conduisent ces derniers à douter des compétences de la professeure ou du professeur concerné, mais aussi plus directement en les incitant à contester son enseignement. On parle alors de sollicitations de plaintes très organisées. On se doute que de telles manoeuvres génèrent immédiatement un effet négatif, déstabilisant et très compromettant pour la carrière universitaire.

L'utilisation des étudiantes et des étudiants dans les manoeuvres de harcèlement ne semble pas étrangère à l'enjeu clé que représentent les « clientèles » étudiantes. Obtenir leur soutien au moyen d'évaluations négatives non fondées, de commentaires d'insatisfaction ou de simples rumeurs constitue un procédé que certaines personnes n'hésitent pas à mettre en oeuvre pour renforcer leurs attaques.

Les étudiantes et les étudiants se retrouvent parfois dans une position difficile lorsqu'ils tentent de défendre une professeure ou un professeur. À leur tour, ils peuvent se voir discrédités ou défavorisés, particulièrement au sein des unités de cycles supérieurs où les interrelations sont souvent plus importantes. En dépit de cela, certains d'entre eux demeureront à côté de « leur prof », refusant de jouer le jeu et s'avanceront même jusqu'à manifester leur ferme intention de témoigner en sa faveur.

Le harcèlement se transporte sur les étudiants qui travaillent avec nous et je pense qu'à peu près tous les étudiants qui ont fait une maîtrise et qui sont en train de travailler au doctorat avec moi, ont été harcelés. Ça, c'est quelque chose d'extrêmement pénible parce que j'en étais arrivé à dire aux étudiants qui me disaient vouloir travailler avec moi : « Bon réfléchissez-y si vous le voulez. Il faut que vous ayez un caractère assez fort parce que vous n'allez pas être favorisés.

Parmi les moyens de harcèlement que les témoignages ont révélés, on note aussi le fait de critiquer tout ce qui vient d'une personne, de chercher systématiquement à la prendre en faute ou de lui demander l'impossible, alors qu'on est nettement moins exigeant pour d'autres. En plus de créer un double standard pour la personne ciblée, on la place ainsi dans des situations de stress constant : des situations où elle peut être poussée à la faute et où elle risque d'être mise en échec. Plusieurs personnes font l'impossible pour répondre à toutes les attentes et se rendent jusqu'à l'épuisement avant de se rendre compte qu'elles seront blâmées, quoi qu'elles fassent.

Je ne peux pas me permettre une erreur. Il faut que je sois irréprochable. Une vigilance de tous les instants. Vous voyez un peu dans quelle sorte de situation je peux me trouver. Il faut toujours penser trois fois ce qu'on va faire.

Peu importe ce que je faisais, ce n'était jamais ce qu'il fallait. En recherche, j'avais obtenu la plus grosse subvention du département. On m'a reproché d'être tellement avancé que personne ne pouvait me suivre. Les étudiants appréciaient mes cours et travaillaient beaucoup. On a dit que j'exigeais tellement que je les empêchais de se consacrer à d'autres cours. J'utilisais WebCT, on disait que cette méthode n'était pas privilégiée au département. J'ai accepté de prendre la charge d'un comité de recrutement, tâche dont personne ne voulait et j'ai réussi à hausser sensiblement le taux d'inscriptions, ce qui était le but. On m'a reproché d'avoir causé du trouble à tout le monde parce les classes et les labos sont trop exigus pour le nombre d'étudiants admis.

Atteinte aux conditions de travail et à la santé

Harceler en portant atteinte aux conditions de travail peut prendre de nombreuses formes. Cela peut consister à profiter de la précarité d'emploi pour surcharger ou à créer des conditions d'insuccès en retenant de l'information stratégique, en critiquant les moindres erreurs, en imposant de travailler dans l'urgence, en confiant des responsabilités sans donner les moyens suffisants pour les assumer. Pour cela, on interprète fréquemment les règles d'attribution des ressources (en assistantat, en locaux, en équipement, etc.) différemment selon les personnes et de manière à trouver tous les prétextes pour refuser aux uns ce qui est accordé aux autres.

Un autre scénario récurrent consiste à refuser à un collègue la responsabilité des cours qui se situent dans son champ de compétence et à lui attribuer systématiquement de nouveaux cours ou des tâches ingrates. Les témoignages révèlent en effet que l'attribution des responsabilités d'enseignement constitue un terrain des plus fertiles pour le harcèlement. Comme l'alourdissement de la tâche des uns correspond fréquemment à un allègement de tâche d'autres membres de l'assemblée départementale, la personne harcelante peut y trouver des alliés ou compter avec l'indifférence des collègues.

Tant qu'ils ne touchaient pas à ce que je faisais avec mes étudiants puis à ce que je faisais dans ma recherche, je me fermais les deux oreilles. Mais là, quand ils ont touché ma tâche, ils ont pris la responsabilité de mon cours, ils l'ont donné à mon plus grand harceleur, il n'y a rien eu à faire. À un moment donné, j'étais très, très, très fatiguée et j'ai craqué. Quand on en vient à toucher ce qui nous tient le plus à cœur, le blocage devient global et total [...] c'est là que j'ai craqué.

J'ai essayé de me défendre et je lui ai dit : Moi, 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 : on me demande de donner trois cours en 27 heures. Alors que d'autres ont toujours les horaires qu'ils souhaitent.

Qu'on nous enlève aussi arbitrairement nos cours, ça n'a pas de bon sens. C'est là-dessus qu'on joue pour nous harceler. C'est à travers nos cours qu'on développe notre expertise. On n'aime pas donner « des cours », on aime donner « nos cours ». Il faudrait que le syndicat ou l'avocat puisse réagir quand je lui ai dit : « Écoute, ils m'ont donné quatre

cours différents en quatre ans et c'était quatre cours différents par année au début ; et puis, ils m'ont chipé mon cours pour le donner à un chargé de cours ».

Ils ont voulu m'empêcher de me qualifier sur un autre cours. Ma collègue m'avait dit, devant les collègues de section, que je n'avais pas les qualifications. Là, je lui ai répondu : « Bien j'ai fait mon doctorat dans le domaine et je pense que je les ai... » Pendant des années, j'ai donné des cours qui n'étaient pas dans mon domaine. J'ai fini par avoir un cours dans mon domaine, mais c'est tout récent.

On embauche des jeunes pour les cours que j'aimerais donner, je ne sais pas quels cours sont disponibles. Parce qu'on ne veut pas que j'embarque dans ces cours-là, on ne les met pas sur la table dans le département, on les attribue à des chargés de cours avant de me les offrir comme cela se fait habituellement.

La personne harcelante dispose parfois du pouvoir départemental ou facultaire ou d'une certaine autorité, par exemple face à une nouvelle recrue, pour imposer des tâches absurdes, trop lourdes, constamment nouvelles, voire non valorisantes ou faisant obstacles aux performances les plus « rentables » pour la carrière. Plusieurs mentionnent le refus systématique de se voir accorder la direction de mémoires ou de thèses, ce qui les privait de ressources propices à soutenir leurs recherches.

On a décidé que je ne pouvais enseigner à la maîtrise. J'ai donc été exclue de cela. J'ai appris à recruter quelques étudiantes, mais on me pique ces assistantes. Je n'ai jamais la possibilité de diriger les recherches de maîtrise, ce qui me prive de la main-d'œuvre pour mes recherches. Évidemment, cela nuit à mon dossier.

Tous les nouveaux profs qui sont embauchés, et Dieu sait que nous avons eu des embauches, on les inclut tout de suite dans des équipes de recherche, dans des dispositifs qui les soutiennent. Mais, dans mon cas, 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.

Porter atteinte aux conditions de travail, c'est enfin profiter d'une vulnérabilité passagère pour attaquer.

Je suis tombé en burn-out et, à ce moment-là, j'ai dû prendre congé. Dans le premier mois de mon congé, je reçois un avis à caractère professionnel me disant que j'avais mal agi dans un dossier. Évidemment, en burn-out, je n'avais pas le courage de réagir.

Atteinte à la vie privée, à l'intégrité personnelle, à la sécurité

Les atteintes rapportées à la vie privée, à l'intégrité personnelle et à la sécurité se combinent à d'autres manœuvres décrites précédemment.

Les atteintes qui visent les personnes sur un plan plus personnel ont consisté à faire circuler des rumeurs sur la vie privée d'une personne, à chercher à la blesser en se moquant de ses caractéristiques personnelles, en la ridiculisant ou en l'humiliant. Les atteintes à la sécurité ont pris la forme de menaces verbales ou physiques, d'injures et d'intimidation. Elles se sont également manifestées par des lettres ou des appels anonymes.

On a déposé anonymement dans mon casier des articles de journaux reliés à mon nom et qui m'associent à une idiotie. On a aussi affiché à ma porte des articles qui ridiculisent mes champs de compétence. J'ai remarqué qu'on avait pénétré dans mon véhicule et fouillé dans mes papiers.

Des atteintes gratuites aux biens et à l'espace personnel, notamment du vol et du vandalisme ont également été mentionnées comme façon de nuire et de susciter la peur. Des agressions appréhendées de la part d'étudiants ont même suscité l'embauche de gardes du corps pour des professeurs.

Après maintes pressions du syndicat, je me retrouve avec un garde du corps. Et on me demande, la direction et le syndicat, de me présenter uniquement aux trois heures de cours à l'établissement. Le reste de la semaine, on me demande de rester chez moi. Alors je me retrouve ostracisée par cette situation-là.

Ces dernières situations sont moins fréquentes, mais on remarque qu'elles sont déclenchées par des dynamiques similaires à celles précédemment décrites : rivalité, climat détérioré, mauvaise gestion ou lutte pour des ressources devenues trop rares font généralement partie du tableau.

5. Harcèlement et souffrance en milieu de travail

Les impacts du harcèlement se font sentir sur les personnes ciblées, sur leur entourage et sur l'organisation elle-même. Ce sont cependant les effets ressentis et les expériences vécues par les personnes harcelées qui sont les plus documentés dans les témoignages recueillis. En outre, si les personnes rencontrées n'ont pas toutes vécu les conséquences les plus dramatiques, elles ont toutes, à des degrés différents, ressenti des conséquences préjudiciables à leur santé et à leur bien-être.

Il y avait quelque chose de physique. Dans mon journal, j'avais écrit « fracture de l'ego ».

Il est difficile d'affirmer catégoriquement que les personnes harcelantes cherchent délibérément à infliger les malaises et les souffrances qui résultent de leurs comportements. Peut-être cherchent-elles souvent tout simplement à accroître leurs propres bénéfices et à garder le contrôle? Toutefois, il ne fait aucun doute que les actes posés entraînent des conséquences d'une gravité parfois insoupçonnée au départ. Aussi, on constate que le processus tend généralement à s'aggraver si rien n'est fait pour mettre un terme aux conduites vexatoires.

Les effets du harcèlement? Sur la santé : ulcères, insomnies, anxiété, confusion. Après de mon entourage, lorsque je suis allée vers d'autres pour essayer de comprendre ce qui se passait, j'ai rencontré un mur, soit d'indifférence ou de déni. J'ai vécu aussi de la dépression, tout ça a mené à une séparation et un divorce avec mon conjoint qui est aussi dans le milieu. Et à l'épuisement. Perte de motivation, perte de relations amicales au travail, découragement, abandon de la spécialité de recherche où j'étais, recyclage dans un autre domaine. À travers tout cela, j'ai vécu beaucoup d'incompréhension, d'impuissance, une perte de mes illusions, plusieurs deuils.

Les personnes visées sont fréquemment stupéfaites de ce qui leur arrive, incrédules. Pourtant, une fois le processus enclenché, divers effets se développent à un rythme plus ou moins rapide. Plusieurs commencent par vouloir nier ou minimiser ce qui leur arrive, puis par être rattrapées par une variété de sentiments susceptibles de réduire considérablement leur motivation au travail. Face à l'incompréhension, des collègues se retrouvent engagés sur la route de leur propre isolement. Plus la situation persiste, plus les personnes harcelées risquent de se transformer en victimes, de vivre des problèmes de santé, d'affronter la désillusion, les deuils professionnels. Loin de se réduire à la sphère professionnelle, le harcèlement affecte le niveau d'énergie vitale des personnes dans plusieurs sphères de leur vie. Sur le plan personnel, les personnes font des liens directs entre le harcèlement et leur divorce ou leur séparation, d'autres parlent de difficultés de maintenir un réseau amical. Les choix qui résultent de la situation se traduisent fréquemment en pertes nettes sur le plan financier. Voyons plus en détail ce qui ressort des témoignages des personnes rencontrées.

Confusion des sentiments et perte de motivation

Les conduites vexatoires sont, dans bien des cas, tellement injustifiées et les accusations tellement aberrantes qu'il est difficile pour les personnes de croire ce qui leur arrive. Les

personnes ciblées ont donc souvent tendance à vouloir nier le problème, à banaliser la situation, voire à douter de leur propre perception de cette situation. Il est pénible d'accepter l'idée qu'on puisse être la cible d'une hostilité et de réaliser que d'autres personnes sont prêtes à vous écraser pour arriver à leurs fins. On résiste aussi à voir que le milieu dans lequel on évolue abrite la mesquinerie et l'opportunisme, qu'il est loin du monde d'ouverture ou de solidarité dont on rêve. On ne veut pas non plus se rabaisser au niveau de ses agresseurs.

J'ai été surprise et candide comme beaucoup d'autres. J'essayais de me défendre en disant ce que je pensais vraiment, en faisant confiance. J'ai continué à faire les choses que j'aimais beaucoup, puis j'essayais de faire comme si tout allait bien. J'ai fait ça pendant des années, mais ça me grugeait la santé.

Vous voyez, je nageais en pleine absurdité. Je me disais : « C'est pas possible. C'est de la malhonneteté de A à Z. » À chaque fois que je voulais me défendre, l'autre faisait des choses croches, qui n'avaient pas d'allure.

J'essayais de rappeler à l'ordre et à la politesse et tout ça... La situation était un désastre, mais j'avais tout fait pour au moins essayer de faire le tour de la question et essayer de comprendre : mais qu'est-ce qui est en train de se passer?

Lorsqu'elles réalisent que les choses ne se règlent pas d'elles-mêmes, les personnes harcelées cherchent à réagir, en même temps qu'elles sont habitées par plusieurs sentiments pénibles qui ne sont pas sans affecter leur engagement professionnel, voire leur capacité même de travail. Étant constamment tracassées, elles peuvent devenir irritables, perdre leur motivation, mais aussi éprouver des difficultés de concentration.

Devant les injustices... je m'enrage par en dedans souvent, je pleure toute seule. Je réagis peu en public, mais j'en parle beaucoup avec mes collègues proches. Ils deviennent tannés parfois.

C'est mon identité qu'on venait trahir, comme professeure, comme professionnelle et comme femme. C'est ça moi qui m'a fait mal. Je n'avais plus de passion, je n'avais plus de flamme, je n'avais plus rien.

Les effets ont été très négatifs. L'impact direct c'est... je pense que c'est sur toute ma façon d'être que cela a joué. Je me suis toujours considéré dynamique, entreprenant. J'étais impliqué dans les activités de mon milieu. Là, avec cette situation-là, tu ne te sens pas bien. Perte de motivation. Certains jours, je passais trois heures à parler au téléphone. J'étais en avant de mon écran, je ne faisais plus rien, je n'étais plus motivé, je ne me sentais plus... Je n'étais plus là. Ma santé psychologique, ce n'était pas fort. Relations de travail, c'était au minimum.

Le stress, l'anxiété et la peur s'installent lorsqu'on réalise l'acharnement de ses agresseurs. Sur le plan psychologique, les personnes passent par toute la gamme des sentiments. Elles peuvent ressentir de la colère et devenir revanchardes. Mais elles peuvent aussi éprouver de la tristesse et du découragement.

J'étais constamment en colère, je ne dormais plus, j'avais peur. J'avais très peur [...] Et c'était la paranoïa totale. Bref, c'était très dur.

Il m'a fait assez mal que j'aimerais donc qu'il ait mal. C'est sûr que tous les gens, les profs des départements disaient : « Ça ne se peut pas. Il a fait assez de mal. Ça va finir par lui retomber sur le nez. » Il me semble que j'ai hâte de le voir ce temps-là, mais ça ne vient pas. Ce n'était pas moi, cela.

Finally, après quelques mois je suis allée voir un médecin. Elle a mis anxiété généralisée, puis humeur dépressive, là tu n'as plus de concentration, tu n'es plus capable de lire, tu n'es plus capable de travailler.

À force de repenser aux situations passées, de ressasser, de se demander ce qu'elles ont fait pour en arriver là, plusieurs personnes en viennent à des remises en question personnelles ou professionnelles.

À la longue, tu commences à te mettre en cause. C'était peut-être moi qui n'étais pas correcte. On se remet en question systématiquement.

Je me suis questionné sur mon choix et mon plan de carrière. C'est la première fois qu'on me mettait des bâtons dans les roues. J'ai toujours été reconnu. Ça m'a démotivé. C'est peut-être de la rage puis de l'impuissance. Ce sont les deux sentiments que j'ai vécus le plus.

Dans les effets, d'abord c'est le retrait, ensuite remise en cause personnelle. Alors là je rejoins X, démotivation totale, qu'ils se débrouillent sans moi. Ils voulaient le pouvoir, ils l'ont. Ce que je pense aussi c'est que le milieu universitaire, ce n'est pas pour moi.

J'ai pensé à quitter l'enseignement à ce moment-là. Il y a beaucoup de choses que j'aimais faire dans mon travail, sauf que je les oubliais. Je me concentrais juste sur les choses que je n'aimais pas.

Isolement

Qu'il découle d'une stratégie réfléchie ou non, l'isolement fait partie intégrante des conséquences les plus immédiates du harcèlement. La plupart des victimes ont non seulement constaté leur isolement, mais elles ont réalisé que les comportements des personnes harcelantes visaient à ériger cet isolement autour d'elles. Les rumeurs, les propos malveillants, les « indiscretions », les blâmes éloignent les collègues, les étudiantes, étudiants, le personnel d'appoint. Les personnes ciblées sont frappées d'ostracisme et mises en quarantaine. Les plaintes déposées et les demandes d'aide demeurées sans réponse contribuent également à cet isolement puisque les personnes se sentent réellement laissées à elles-mêmes. En France, on nomme parfois ces victimes : « les placardisés » (Lhuillier, 2002). Elles deviennent pratiquement « transparentes ». Les collègues ne s'intéressent pas au travail qu'elles réalisent, ne leur demandent plus de s'associer à quoique ce soit, ne leur posent aucune question, ne les saluent même plus, regardant le sol lorsqu'ils les croisent dans le couloir. S'ensuivent une perte du sentiment d'appartenance et une relégation radicale.

J'ai vécu l'isolement, l'abandon, le déni des autres, l'ostracisme, le cynisme.

Tu as besoin d'être accompagnée dans ça. Tu es isolée et tu ne sais pas où aller. Je pense que, le pire, c'est l'isolement.

Moi, j'avais une expression. J'avais l'impression de parler à du monde, puis de parler à du « jello » ! Ça revole de l'autre bord, ça glisse, puis ça n'a aucun effet. Les gens qui ne l'ont pas vécu ne peuvent pas l'imaginer.

L'isolement était extrêmement dangereux, parce que le danger c'est de se dévaloriser, de sentir de la honte, donc, de se détruire.

Certaines personnes harcelées finissent par s'éloigner elles-mêmes, par se distancier, par se replier. Elles le font pour se protéger ou pour éviter de sentir le scepticisme de leurs collègues.

Je me suis dit : « Si c'est pour être comme ça, le milieu universitaire... Moi, j'aime autant fraterniser avec d'autres personnes. » Alors j'ai vraiment coupé de plus en plus mes relations en me disant que ce qu'on ne savait pas sur moi, on ne pourrait pas l'utiliser pour m'attaquer.

Oui ça amène une certaine solitude, effectivement. Parce que c'est aussi difficile d'en parler, même à des gens qui ne sont pas du tout impliqués, parce que la plupart du temps ils vont trouver que c'est une situation absurde. Ils ne vont pas nous dire nécessairement : « Tu l'inventes » ; ils vont dire : « Tu exagères ; il y a sûrement quelque chose, mais ce n'est pas à ce point quand même. » Donc ça crée aussi, avec d'autres gens, une difficulté d'en parler. Je peux bien en parler, mais si je reçois ce type de réaction, je me dis, « Bon, parlons d'autre chose », parce que ça ne vaut pas la peine de créer éventuellement une sorte de suspicion sur mon caractère.

Elles se replient aussi pour éviter à d'autres personnes qui les approcheraient d'être victimes de la désapprobation.

Je n'ai pas vraiment de contact maintenant, sauf avec une personne qui est toute nouvelle. C'est elle-même qui est venue me saluer. Elle m'a demandé si on pouvait éventuellement aller manger ensemble. On a toujours convenu qu'on ne disait pas qu'on se voyait parce que, chez nous, je suis sûre que cela pourrait la pénaliser. Si les gens savaient qu'elle est venue manger avec moi... Elle n'a pas sa permanence.

Il y a l'autre élément d'isolement qui se passe avec les étudiants. Je sais qu'ils seront défavorisés s'ils travaillent avec moi. Et je sais que ça peut aller extrêmement loin. C'est un des autres aspects qui fait qu'on est isolé et, en même temps, on se sent extrêmement mal à l'aise.

Victimisation

Le processus de victimisation semble se développer comme une ramification des maux et malaises subis par les victimes. La personne atteinte dans son intégrité personnelle s'enfonce,

malgré elle, dans un profond sentiment de vulnérabilité ou d'échec. De fait, les témoignages révèlent plusieurs effets du harcèlement qui peuvent être interprétés comme des symptômes d'un processus de victimisation qui approfondit les dommages à l'intégrité personnelle, à savoir les dommages psychocorporels, les dommages économiques et le préjudice moral, ce dernier étant le plus irréparable et le moins quantifiable (Filizzola et Lopez, 1995). Le harcèlement est, en effet, réputé avoir des conséquences à long terme et laisser des traces indélébiles qui « peuvent aller du stress post-traumatique à un vécu de honte récurrent, ou même à des changements durables de la personnalité » (Hirigoyen, 2001, p. 135). Le harcèlement est, à proprement parler, une façon de rendre l'autre fou, comme en témoigne éloquentement une victime. La victime de harcèlement devient alors une personne « en proie » à l'incertitude, à de vives inquiétudes, à une quasi-obsession, attitudes parfois malencontreusement confondues avec un sentiment de persécution ; cela, surtout lorsque la victime ne trouve pas d'accueil auprès de son syndicat, l'instance dont elle attend spontanément le soutien.

La honte et le sentiment d'humiliation sont, selon (Hirigoyen, 2001, p. 141), des caractéristiques spécifiques du harcèlement qui rendent l'expression du malaise fort difficile à la victime. On a honte de se sentir non désiré. On est humilié de ne pas savoir se défendre, de devoir se justifier, de trembler devant les basses attaques.

Après m'être établi tout un réseau de relations internationales, je me suis coupée de tout ce réseau-là parce que je ne veux jamais que personne sache ce que je vis. Ces gens-là ignorent tout de ce que je peux vivre. Je trouve que c'est trop humiliant de se faire constamment rabaisser quand je voyais mes collègues qui progressaient dans leur carrière. Même mes enfants ne le savaient pas jusqu'à récemment.

J'ai fait beaucoup de parallèles avec la violence conjugale. Il y a beaucoup de choses au niveau de la honte : on ne doit pas en parler à l'extérieur du département, comme on ne doit pas parler de la violence à l'extérieur de la famille. Ce n'est pas la même chose, on se comprend, mais il y a des similitudes.

Ce qui crée la honte, c'est le fait d'être culpabilisé, c'est-à-dire d'être accusé, d'être attaqué, même si c'est fausement.

Une victime raconte qu'elle avait même de la difficulté à marcher les premières fois qu'elle est retournée à l'université ; ses genoux tremblaient et ses jambes refusaient de la porter. Craignant de rencontrer des collègues, elle y est d'abord allée le soir. D'autres témoignages révèlent des craintes persistantes de se tromper, de dire les mauvaises choses aux mauvais moments, le besoin de se surveiller constamment, comme si elles n'avaient plus droit à l'erreur. Loin d'être irrationnelles, ces craintes sont l'effet du traitement réservé aux personnes qu'on cherche à prendre en faute, à soumettre ou à éliminer. Dans un milieu qui valorise la liberté universitaire, se voir privé du moindre sentiment d'autonomie est intolérable.

Dans mon cas, la conséquence, c'est que cela a fini par créer une angoisse, une peur qu'on finisse par me pousser dehors.

J'avais un sentiment d'être contrôlée, d'être observée à la loupe par mes confrères du nouveau département. Je me sentais rejetée par mes collègues du nouveau département et

incomprise par les autres profs. Je ne suis plus capable de dire comment je me sentais, j'aurais pu le dire il y a deux, trois ans parce que je ne faisais que dire le mot travail et je commençais à pleurer. Je disais « université » et j'avais mal au cœur.

En se sentant constamment attaquées, plusieurs personnes peuvent en venir à devenir extrêmement méfiantes, à douter de tout, à vouloir tout contrôler. On voit alors que le harcèlement amène des réactions qui peuvent sembler irrationnelles de l'extérieur et qu'il peut même conduire à des modifications du caractère.

L'effet que ça fait sur moi, c'est justement de développer une sorte d'obstination et sûrement de la méfiance. Je vais examiner tous les arguments, et dans un sens on pourrait dire que ça me durcit. Il y a toutes sortes de petites contradictions que je n'aurais pas vues dans la vie normale ; je n'aurais pas regardé par-là. Le harcèlement donne une espèce de regard différent, parce qu'on se met à voir des petites choses. Effectivement, on aurait pu penser qu'elles étaient banales. En réalité, ces petites choses jouent dans un contexte et puis elles ont un rôle. Donc on se met à repérer des éléments qui paraissent tout à fait inessentiels aux yeux des autres et, par conséquent, on peut paraître pointilleux. Alors je ne sais pas, ça pourrait amener... J'espère ne pas devenir un de ces individus pointilleux sur les procédures, mais il y a des moments où je m'étonne effectivement de voir que je le deviens.

Maladie

Sur le plan physique, le harcèlement oblige la personne à être en état de constante vigilance et de perpétuelle adaptation. Dans une situation de stress prolongé et généralisé, l'organisme reste mobilisé pour se défendre. Cela crée une vulnérabilité physiologique qui peut entraîner différents malaises et troubles fonctionnels : insomnie, fatigue, perte d'appétit, troubles de la digestion, migraines, maux de dos, etc. Si la situation perdure, les personnes deviennent simplement et banalement malades. Faute de mesures plus adéquates, plusieurs personnes se sont vues obligées d'avoir recours à des congés de maladie ou sans solde, le temps de reprendre leur souffle ou de se distancier. Ces congés, comme tout ralentissement non désiré, deviennent nuisibles surtout s'ils ne contribuent pas à régler le problème pour de bon. Le retour d'un congé peut aussi se transformer en une épreuve très difficile, souvent insupportable.

Si ces recours aux congés de maladie sont fréquents, les symptômes ressentis et surtout les diagnostics ne sont généralement pas associés au phénomène de harcèlement. Les diagnostics de dépressions, majeures pour la plupart, ont été nombreux. Plusieurs témoignages révèlent des symptômes d'épuisement professionnel, de *burn-out*, de détresse et des pensées suicidaires. L'anxiété, la colère, l'angoisse sont aussi des « états » ressentis par les personnes atteintes de harcèlement. Certaines mentionnent aussi la confusion en expliquant avoir éprouvé énormément de difficulté à se concentrer, avoir eu la « tête vide » et avoir été incapables de penser, ce qui accentue la difficulté d'enseigner, d'écrire, de publier, etc. Évidemment cette confusion accroît le stress.

J'étais tellement stressée, pendant six mois. C'était comme si j'avais eu une amygdalite tout le temps, puis j'avais le spasme dans le larynx, la gorge, les bronches et je toussais beaucoup, je ne pouvais pas me coucher. À travers tout ça, j'ai essayé quatre ou cinq antidépresseurs qui me rendaient encore plus malade, etc. Je ne mangeais plus, je ne dormais pas. Au début, je faisais des crises de panique. Les dernières semaines quand je faisais mes cours, j'allais avec deux ou trois bouteilles d'eau parce que je toussais. Mais je ne savais pas pourquoi je toussais tant. C'est parce que je n'en pouvais plus, j'étais trop fatiguée.

Alors les effets sur ma santé : je suis tombée en burn-out. J'avais des étourdissements majeurs, presque des pertes de conscience. C'était très grave, tellement que je pensais que j'avais une tumeur au cerveau. C'est fou comme ça, mais tout le temps... C'était juste une peur, mais c'était tellement fort que le système à un moment donné... c'est comme un disjoncteur. Je l'ai compris après, mais sur le coup on pense qu'on est très malade, on pense que bon...

Certaines personnes acceptent difficilement de se reconnaître malades, surtout lorsque leur emploi est menacé et qu'il faut maintenir le rythme.

Quand mon médecin m'a dit, la troisième fois : « Ça fait trois fois que je vous dis que vous devriez aller en congé de maladie. Pourquoi vous n'y allez pas? » J'ai dit : « C'est correct pour une semaine. » Je suis partie deux ans.

J'essaie de manœuvrer là-dedans, de garder un minimum de santé. Je vais voir le médecin et puis je demande des médicaments pour pouvoir poursuivre l'enseignement et faire les rendements de recherche, et tout ça, parce que l'évaluation arrive à l'été, en juin. Je dois poursuivre l'enseignement avec un garde du corps et dans un café. Tout ça a déboulé en mars, une partie de l'événement est arrivé en février. Donc, en mars, je suis tombée malade.

Les somatisations sont variées et nombreuses. Elles affectent l'état physique de la personne mais les répercussions du harcèlement ébranlent aussi son état psychique.

Je m'en vais à ma séance de maîtrise et je donne le cours. Le groupe est excellent, mais moi je revis tout le harcèlement que j'ai vécu durant l'année. Je me rappelle l'agression du comité, qui était faite comme une attaque de gang de rue. Alors j'étais très mal, je pensais m'évanouir. Je suis allée voir le médecin qui m'a dit : « Écoute, ça ne va pas, le harcèlement va se poursuivre. Alors tu vas te sentir très mal, ça va faire ressortir le traumatisme. »

Les cauchemars deviennent intrusifs, les insomnies, les troubles de tension artérielle, les ulcères appellent une médication envahissante. Quelques personnes ont mentionné une consommation d'alcool supérieure à leur habitude au cours de cette période.

Au bout du rouleau, il n'est pas rare d'entendre parler d'idées suicidaires.

Je te jure que je priais... Je suis croyante, alors je priais pour que le lendemain matin je ne me réveille pas. C'est arrivé souvent. En tout cas, là je le dis, si ça peut en aider d'autres.

De là à faire le geste, peut-être que je ne l'aurais pas fait, je ne le sais pas. Mais je voulais donc ne pas avoir à me réveiller le lendemain. En tout cas, ça a été jusque-là.

Il fallait que je me tienne debout, alors avant de me faire sauter la cervelle... Je n'ai jamais été cliniquement suicidaire. Par contre, à un moment donné, j'ai senti que si je mettais les barreaux, le processus pouvait s'enclencher. Alors, c'est là que je suis rentré en thérapie et pendant deux ans, au moins une fois par semaine.

Moi non plus, je ne suis pas une personne qui a des tendances suicidaires, mais je trouvais la vie crissement plate. Je me disais : « Qu'est-ce que je fais dans tout ça? » En plus, lorsque tu as des événements personnels qui font que ça brasse dans ta vie, tu te dis : « Là, est-ce que ça vaut vraiment le coup de continuer, de tout le temps se battre? »

Désillusion

La carrière professorale se planifie à long terme ; elle nécessite de longues études, même postdoctorales. Il n'est pas rare d'obtenir un poste régulier à un âge relativement avancé, entre trente et quarante ans, et d'obtenir sa permanence une fois la preuve faite qu'on saura satisfaire les attentes de l'institution. Plusieurs mentionnent que c'est le rêve d'une vie qui parfois s'effondre avec l'accumulation des constats de harcèlement et des souffrances.

Je me suis fait approcher pour un autre emploi qui m'offre une fois et demi le salaire que je gagne. Je me suis dit: « Ouais, ça peut être intéressant de changer de milieu ». Tu te dis : « Bullsbit de milieu universitaire ». Pourtant, j'ai toujours voulu être professeur d'université, depuis le début de mon enfance, j'ai toujours rêvé cela. Puis, là, tu sais, tu tombes dans le milieu... ça te désillusionne.

Non seulement le cheminement de carrière est-il affecté par le vécu de harcèlement, mais il en va de même de la confiance placée dans l'institution. Celle-ci s'effrite. Dans la mesure où la personne avait entrevu tout son avenir dans une fonction universitaire, la rupture de cette confiance conduit non seulement à accroître la vulnérabilité, mais aussi à une rupture de la capacité d'agir, « tout simplement parce qu'elle affaiblit le *pouvoir faire* de l'acteur qui, tout en étant l'auteur de ses actes, n'en maîtrise plus les conséquences » (Chatel, 2003, p. 5). Ce sont bien là des effets exprimés par certaines personnes harcelées qui ne « savent plus ce qu'elles font là », remettent en question leur choix de carrière, ne s'y reconnaissant plus aucun avenir. Elles se sentent non seulement « démobilisées », mais également flouées, trompées, désillusionnées.

Ça a été mon désengagement aussi envers la boîte. J'étais rendue que je ne croyais même plus à la mission de l'Université parce que, pour moi, la mission c'était surtout le premier cycle, de favoriser le premier cycle, d'être honnête envers les étudiants. Mais là, ce que je voyais ce n'était qu'une histoire de gros sous, de clientèle, d'offre de services en autant que la clientèle est contente, peu importe si ça répond à leurs besoins. J'étais vraiment désengagée de l'université. Je n'y croyais plus.

La situation s'est tassée avec le départ de celui qui m'attaquait. Mais, je me pose encore de nombreuses questions aujourd'hui sur toute cette suite d'événements-là. Je me pose vraiment des questions sur le milieu universitaire.

Toujours est-il que, pour moi, c'est certain : je suis en train de faire le deuil de la recherche, et de ce pourquoi je suis devenue professeure d'université. Parce que ce n'est plus possible.

Alors, vous voyez tout le choc, le bris de carrière, la désillusion, l'incompréhension, l'impuissance de devoir maintenant vivre avec quelque chose qui a été, qui est vraiment dommageable.

Perte de son énergie vitale

Si le harcèlement perdure et qu'il s'écoule un long délai avant que l'on y mette un frein, des professeures et professeurs en viendront à développer des comportements rigides, voire obsessionnels d'évitement, de doute, de surveillance, de vérification, etc. Ils perdent alors le plaisir de travailler et de se réaliser par le travail.

Une certaine forme d'énergie vitale les déserte, non seulement dans leur vie professionnelle, mais également dans leur vie personnelle. Leur disponibilité envers leurs proches diminue. Les victimes témoignent de leur incapacité à faire face à d'autres épreuves qui surgissent dans leur vie personnelle. Les alliés affectifs, familiaux et amicaux se raréfient ou se trouvent également happés par la crise.

J'étais dur à vivre pour les personnes de mon entourage. Je leur expliquais des choses en détails. Je pense que la lassitude les a gagnés. Ce n'est pas que c'était des mauvais amis, mais il y a une limite. D'ailleurs les gens qui souffrent d'un cancer ou d'une maladie chronique vont vous le dire, il faut protéger nos amis parce qu'ils se fatiguent. Là, je me suis mise à déployer beaucoup d'énergie à protéger mes amis.

Les personnes rencontrées parlent en général relativement peu des conséquences, parfois graves, qu'ont dû supporter les personnes de leur entourage pendant ces périodes. Certaines disent toutefois que ce sont leurs enfants ou leur conjointe ou conjoint qui sont les mieux placés pour parler des dégâts causés par la violence vécue. Certains disent aussi qu'ils ne sont plus les mêmes, qu'ils sont devenus plus fermés, plus taciturnes. Si le soutien de l'entourage est vital, le harcèlement est aussi éprouvant et destructeur pour plusieurs relations, notamment pour les relations de couple.

Moi, je pensais sacrer mon camp parce que ça n'avait pas de bon sens. Mon chum était rendu à mettre des bombes en dessous de l'auto de mon harceleur. Je sais qu'il ne l'aurait jamais fait, mais il est plus combatif. En tout cas, c'était tout le temps des querelles comme ça. On se chicanait tout le temps.

Je pense que ça peut mener facilement jusqu'à la séparation ou au divorce. Parce que ce sont des problèmes que tu apportes à la maison.

Coûts financiers importants et endettement

Plusieurs personnes rencontrées soulignent également que l'effet financier n'est pas à négliger, loin de là, particulièrement lorsqu'elles doivent avoir recours à des avocates ou avocats pour s'informer de leurs droits et des possibles recours. Au moment où la Loi sur les normes du travail n'incluait pas de recours contre le harcèlement, les personnes qui décidaient d'intenter des poursuites encouraient des frais qui pouvaient facilement s'élever à plusieurs dizaines de milliers de dollars.

Des effets financiers énormes, en frais d'avocat, plus une thérapie qui a duré deux ans et demi pour être capable de survivre et de tenir le coup.

J'ai pris une avocate qui m'a coûté 32 000 \$. La preuve était évidente, mais je ne voulais pas aller en cour. J'ai réglé à l'amiable et j'ai été remboursée de 20 000 \$. J'ai donc perdu 12 000 \$ et je n'ai eu aucune compensation.

Les effets financiers sont aussi considérables lorsque les personnes en viennent à prendre une retraite anticipée, voire à quitter leur emploi.

6. Stratégies déployées par les personnes harcelées

Les personnes harcelées éprouvent une souffrance qui s'exprime sous des formes diverses. Pour échapper à cette souffrance, elles développent des stratégies qui tiennent compte des circonstances, du contexte dans lequel elles travaillent, des appuis dont elles disposent, des recours qui sont à leur portée, mais aussi de leur tempérament et de leurs dispositions personnelles. D'autres facteurs comme la gravité de la situation, l'état de santé de la personne, l'étape de la carrière influencent également le choix des attitudes et des moyens privilégiés pour se protéger ou restaurer sa dignité.

Les stratégies déployées pour « passer à travers », contourner, dénoncer ou dépasser les effets du harcèlement sont aussi multiples et loin d'être mutuellement exclusives. Au contraire, plusieurs de ces stratégies sont généralement utilisées par une même personne et elles varient au fil du temps, lorsque la période de harcèlement se prolonge. Celles-ci ne se développent pas de façon linéaire cependant. Elles tendent à s'articuler autour du retrait ou encore autour de la lutte pour obtenir justice.

En outre, des victimes perçoivent et définissent certaines de leurs réactions comme des « effets » du harcèlement, leur reconnaissant un caractère forcé, obligé, non désiré. Elles admettent que leurs conduites sont parfois irrationnelles, même à leurs propres yeux.

Face à l'irrationalité du phénomène de harcèlement, les stratégies pour s'en protéger peuvent, elles aussi, apparaître comme totalement inadaptées ou déraisonnables. Elles peuvent susciter des réactions d'incompréhension de la part de l'entourage.

Nous avons classifié les stratégies en huit (8) catégories : démontrer sa compétence ; solliciter du soutien ; limiter le contact avec les collègues et l'université ; replanifier sa trajectoire professionnelle ; se protéger et protéger sa santé ; répliquer ; faire valoir ses droits et prendre des recours ; refaire sa vie.

Démontrer sa compétence

Les personnes qui, en réaction au harcèlement, s'engagent à fond, parfois avec acharnement, dans le travail le font dans la perspective de démontrer leur compétence, dans l'espoir de la voir enfin reconnue et de susciter un changement dans les attitudes et comportements du ou des collègues.

Les manigances pour ne pas me reconnaître n'ont pas affecté ma productivité. Au contraire, j'étais en maudit et je voulais leur montrer.

Certaines personnes s'obligent parfois à relever le défi de tâches lourdes et ingrates. Elles racontent avoir parfois consenti à une distribution inégale de tâches en vue de prouver leur « bonne volonté », d'alléger le climat, d'« acheter la paix », voire pour se rendre indispensables. Cherchant à « oublier » dans le travail, moyen ultime et maladroit d'obtenir la valorisation et la reconnaissance, certaines personnes se rendent parfois jusqu'à l'épuisement.

Ma stratégie à moi a été de me jeter dans le travail, consciemment et puis inconsciemment. C'est maintenant que j'analyse. Je me disais : « Je vais tellement réussir. Je vais tellement leur démontrer qu'ils ont tort de me traiter comme ça, que je suis une chercheuse, que je suis reconnue, que je suis reconnue à l'international, etc. » C'est ce que j'ai fait. Je me suis lancée à l'international, je me suis impliquée.

Solliciter du soutien

L'une des stratégies les plus répandues face au harcèlement consiste à aller chercher du soutien auprès des proches et des collègues, mais aussi auprès de l'institution, c'est-à-dire auprès des personnes en situation d'autorité administrative, et auprès du syndicat. Les pages qui suivent décrivent ces stratégies, mais aussi les différentes réactions et réponses obtenues de l'entourage.

• Le soutien des proches

Quelques personnes ont tendance à garder le silence ou à se replier sur elles-mêmes lorsqu'elles ont le sentiment d'être traitées incorrectement. Une personne révélait même n'avoir jamais mentionné aux membres de sa famille et à ses amies ou amis les difficultés vécues alors qu'elle était harcelée au travail. Cette situation est pourtant marginale. La plupart des personnes se tournent spontanément vers les autres. Elles sollicitent écoute ou avis de leur conjointe ou conjoint, de leurs amies et amis ou de membres de leur famille. Le soutien ainsi obtenu permet de garder la tête hors de l'eau, de mieux voir clair dans une situation ou d'adopter des attitudes plus appropriées.

Ma conjointe m'a beaucoup protégé face à ça. Ça fait plus de vingt ans qu'on est ensemble. Elle a pu me donner une certaine distance : quand on est plongé dans la marmite, on n'est pas capable d'avoir le recul nécessaire. Cela a été très important. Il faut le dire aussi. Sans elle, j'aurais été pas mal plus impulsif que je l'ai été.

J'ai une collègue, qui est ma grande amie, qui m'écoutait. Elle était sortie du milieu depuis un an à peu près, mais elle m'avait dit qu'elle ne voulait plus entendre parler de l'université, même plus de la profession. Sauf qu'elle a été capable de sentir quand j'avais vraiment besoin. Elle écoutait, mais elle ne voulait pas répondre. Elle disait : « Tu sais ce que je pense ». Mais elle m'écoutait et elle me reflétait un peu les choses. Donc ça, ça m'a aidée un peu.

J'en parlais beaucoup, au quotidien. Même mes amis moins proches connaissaient la problématique de mon département. Ils me demandaient, dans un souper de fin de semaine : « Puis, est-ce que ça été mieux cette semaine? » Je suis allé en voyage et on a parlé de cela avec les beaux-parents. C'est bizarre parce que quand j'y repense plus tard... c'était une conversation complètement bizarre. Mais c'était toujours présent pour moi.

Si les proches peuvent jouer un rôle de premier plan pour la traversée de périodes difficiles, on constate par contre, comme on l'a mentionné précédemment, les risques d'épuiser son

entourage. Plusieurs personnes ont mentionné avoir appris à mesurer leurs demandes d'aide en vue de préserver des relations qui menaçaient de se briser. D'autres ont vécu la rupture de leur couple.

Ces gens-là autour de moi qui étaient près de moi et qui auraient voulu m'accompagner et me soutenir... Un moment donné, ils se sont découragés, ils se sont écoeurés. C'était démoralisant pour eux de se tenir à côté d'un paquet de troubles comme moi.

Ça peut mener jusqu'à la séparation ou au divorce. Parce que ce sont des problèmes que tu apportes à la maison. S'il y a déjà quelques tensions dans un couple, dans une famille, ça peut exploser. C'est un des effets sur l'entourage important à souligner.

L'image que je me suis toujours donnée, c'est le remous. Quand on est dans le remous, on risque d'entraîner l'autre vers le fond. Des fois, il faut lui donner un petit peu d'air, parce que s'il ne respire pas, le remous entraîne les deux. Tout le monde coule.

Les réactions de l'entourage ne sont pas non plus toujours aidantes. Dans le regard de l'autre, les personnes harcelées voient souvent le scepticisme ou l'incrédulité. Les proches peuvent aussi faire sentir aux personnes ciblées qu'elles ont dû faire quelque chose pour provoquer une telle hostilité ou qu'elles contribuent probablement à leur problème par leur manière inadéquate de réagir.

Quand on est épuisé, ça fait mal de se faire dire indirectement qu'on est le problème ou qu'on doit peut être le croche dans l'affaire.

Comme d'autres ont dit, je ne peux pas parler beaucoup à mes amis, puis aux gens de ma famille. Ou bien ils me disent que je suis négative, que je devrais arrêter de penser à cela, que je mets ça bien plus gros que c'est, etc. Ou bien ils me disent que je ne devrais pas me laisser abattre.

Mon chum, il me mettait en colère. Pendant un bout de temps, disons que je m'en foutais. Il m'écrivait des lettres que je pourrais envoyer à monsieur X... Puis fais-lui ceci, puis envoie cela, puis envoie cela à ton recteur, envoie cela à ta vice-rectrice. Parce que je refusais de faire ce qu'il voulait, je n'étais rien.

Enfin et surtout, les témoignages permettent de constater qu'il y a des limites au soutien de l'entourage. S'il s'agit d'un soutien essentiel, il reste insuffisant.

Nos parents ou ami-e-s ont beau être présents... ce n'est pas tant de leur soutien dont on a besoin que celui des gens de notre milieu. Ce dont j'avais besoin, c'était des réactions de collègues qui connaissaient bien la situation et qui pouvaient intervenir ou, à tout le moins, se prononcer pour me donner leur appui.

• **Le soutien des collègues**

C'est en effet auprès de leurs collègues que les personnes harcelées souhaitent d'abord trouver la compréhension et le soutien, parce que ce sont eux qui sont le mieux à même de

comprendre, mais aussi d'intervenir à titre de témoins de première ligne. Lorsque ce soutien est obtenu, cela fait nettement la différence. Malheureusement, les attentes sont très souvent déçues. Les témoignages convergent pour regretter le laisser-faire, le scepticisme et l'attentisme des collègues. Ils font ressortir l'opportunisme, l'indifférence, mais aussi la peur des témoins du harcèlement.

Les collègues dans tout ça, je les aurais distingués en trois parties. Un clan qui est très étroitement lié à X et donc qui marche avec lui totalement. D'autres qui ont des intérêts communs, qui ne veulent pas se mettre à dos la direction, puis qui sont un peu entre deux. Et enfin le petit groupe de ceux qui sont restés indépendants, qui ont des raisons d'être opposés, mais qui craignent de trop s'exprimer. Cela fait que les deux premiers clans forment une majorité assez écrasante.

On explique souvent la réaction des collègues par un réflexe d'autoprotection, c'est-à-dire que ces derniers jugent préférable d'éviter toute association avec une personne qui vit du harcèlement, notamment pour ne pas s'exposer à un traitement semblable. Plusieurs préfèrent donc rester en dehors du conflit et laisser les mécanismes formels opérer.

J'ai remarqué que les collègues subissaient aussi des formes de pression. Je n'étais pas le seul à être harcelé, mais je pense que j'étais leur principale cible. Parmi les collègues indépendants qui sont peut-être les plus susceptibles d'être déjà harcelés eux-mêmes, je sentais qu'il y avait une crainte. Une crainte qui était certainement fondée sur le fait que, s'ils se liaient avec moi, ils seraient aussi menacés d'être harcelés.

Il y a une petite police dans le clan élargi qui veut que ce ne soit pas bon pour ceux qui gardent des contacts trop aimables avec moi. On ne les harçèlera peut-être pas tout à fait s'ils sont mes alliés, mais on leur montrera qu'on n'est pas content. Et puis on leur fera un petit peu payer.

On peut parfois attribuer le manque de soutien des collègues à une relative incompréhension ou parfois à une gêne face au phénomène.

Mes relations avec mes collègues? Au département, c'est moi qui me force d'aller les saluer parce qu'ils ne sont pas portés à me saluer.

Moi, je ne cherche pas à éviter les gens quand je les rencontre dans le corridor. Je les regarde dans la face directement. Mais, il y en a qui ont plutôt le regard fuyant.

La froideur ou la tiédeur des réactions des collègues peuvent alors accroître le sentiment de rejet et l'isolement de la personne harcelée. C'est le cas lorsqu'on ignore ses doléances explicites, lorsqu'on la laisse à elle-même en évitant d'avoir à lui parler, en faisant mine de ne plus la voir, en ne l'écoutant plus, sans exprimer d'agressivité directe la plupart du temps. Pour obtenir de l'information à propos des rumeurs qui circulent, il arrive qu'on préfère s'adresser aux étudiantes, aux étudiants ou à des collègues, plutôt que de s'adresser aux individus concernés. Ces derniers sont alors jugés sans être entendus.

Les collègues vont aussi jusqu'à chercher des torts à la personne harcelée, la soupçonnant d'exagérer ou de « s'y prendre mal ». Sous le couvert d'une prétendue impartialité ou d'une prétendue bienveillance, on agit alors de manière à culpabiliser la victime en lui reprochant de contribuer au problème, en sous-entendant qu'elle a peut-être raison de douter d'elle-même, voire, dans certains cas, en lui suggérant de se ranger à l'avis de personnes harcelantes. À titre d'exemple, un professeur s'est fait conseiller de se préparer moralement et physiquement à affronter les questions, les attaques et les agressions en assemblée départementale.

Que cela soit par inconscience, pour atténuer leur culpabilité ou pour se donner bonne conscience, certains professeurs et professeurs sous-estiment la violence dont ils sont témoins en considérant normal et naturel, comme l'air qu'on respire, ce qui devrait soulever l'indignation. Ces réactions traduisent une tendance à « banaliser » ou à « individualiser » les problèmes. Elles en font porter tout le poids sur les épaules des individus harcelés en alimentant une culture organisationnelle qui tolère le manque de respect, les incivilités, les atteintes directes ou indirectes à la réputation des autres ou les insultes comme mode normal d'expression. Un témoin opposé à cette banalisation de la violence raconte :

Une fois ma permanence acquise, je suis allé voir des collègues. Je leur ai dit que je ne comprenais pas les comportements du harceleur ; que je ne les approuvais certainement pas. Ils m'ont tous répondu que j'exagérais, que ce n'était pas si grave. Que le collègue harcelé le cherchait un peu, qu'il avait juste à ajuster ses comportements et à ne pas heurter le harceleur. Ils croyaient que le harcelé ne s'en faisait pas, que ce n'était sûrement pas si grave. Je leur ai donc dit d'aller lui demander si tel était vraiment le cas, ce qu'ils n'ont certainement pas fait !

Cet aveuglement, parfois volontaire, brouille la perception et annihile toute tentative d'intervention. Certains témoins, rangés dans le clan des personnes qui harcèlent, peuvent profiter d'une situation d'injustice ou y participer. D'autres auraient de la difficulté à croire qu'une telle hostilité soit possible dans un milieu universitaire. Comment reconnaître l'impensable, l'innommable ?

Certains, qui ont obtenu certaines faveurs, se disent : « Oui, moi aussi j'ai des ennuis, mais ils ne sont pas si mauvais que cela, parce qu'ils m'ont déjà soutenu. » C'est quelque chose que j'ai remarqué : si le harcèlement est assez fort, même les gens qui seraient opposés à y participer vont avoir un certain doute que ce soit possible. J'ai des collègues qui ne se sont rendu compte de la chose qu'au moment où le harcèlement s'est porté sur eux et est devenu vraiment intensif. C'est là qu'ils ont dit : « J'ai compris. C'est donc possible ! » C'est à ce moment-là que la tendance à dire que j'exagère a disparu et puis, tout à coup, on comprend les mêmes choses, on voit les mêmes choses.

Dans d'autres cas, le laisser-faire semble résulter d'une volonté de renforcer la constitution de « clans » qui pourraient découler de prises de positions marquées en faveur de l'une ou l'autre partie. Le risque de prêter foi à la personne harcelée est parfois tel qu'on va préférer accorder de la crédibilité à la rumeur, voire y participer et la transporter.

La première fois que j'ai rencontré ces collègues qui croyaient ce qu'on leur avait dit, j'ai fondu en larmes... Ça, ce n'est pourtant pas moi ! Ce qui m'a amenée à devoir chercher de l'aide, c'est quand j'ai commencé à réaliser que les jeunes profs – qui ne me connaissaient pas ni d'Ève ni d'Adam – faisaient circuler le bruit que, moi, je n'étais qu'une femme à problèmes. À ce moment-là, c'était trop, j'ai voulu remettre les pendules à l'heure parce qu'on rapportait des choses à mon sujet qui n'avaient rien à voir avec la situation. J'ai commencé à leur expliquer la situation, à rétablir les faits, à dénoncer.

Selon les personnes touchées, les réactions négatives ou l'inaction de collègues semblent se produire le plus souvent dans des contextes où les personnes harcelantes disposent d'un certain pouvoir du fait qu'elles fassent partie d'instances collégiales et de comités responsables de sélection, d'évaluation, d'attribution des tâches, de gestion courante. Les circonstances dans lesquelles s'exercent les conduites vexatoires fournissent, dans ces cas, une pseudo-légitimité qui conforte les collègues et justifie la passivité.

On dit toujours qu'il faut que ça se règle entre les profs. Mais entre les profs, il y en a plusieurs qui ne s'en mêlent pas... Parce que, à la minute où ils s'avancent, ils se font grafigner un peu plus.

Lorsque le pouvoir est explicitement délégué à une personne qui est partie prenante du processus de harcèlement, la direction du département par exemple, la situation s'aggrave considérablement, notamment si les instances collégiales entérinent automatiquement toutes les décisions. La collégialité ne devrait, en aucune manière, dispenser les professeures et professeurs de l'engagement, de la rigueur et de l'éthique qu'exigent la prise de décisions ou l'arbitrage de conflits qui opposent des collègues. Pourtant on rapporte des situations où l'injustice, la manipulation d'assemblée, l'inefficacité et l'arbitraire entraînent une abdication des responsabilités collectives dont les conséquences peuvent être très graves.

Le harcèlement qui se fait entre individus qui n'ont pas accès à l'autorité, il est gênant. Mais une fois que ces individus ont accès au pouvoir, ils peuvent aller très loin. Donc plus ce pouvoir est fort, plus le harcèlement peut être fort. Et ce, surtout quand les institutions démocratiques qui sont censées faire contrepoids ou tempérer ce pouvoir ne fonctionnent pas.

Certaines réactions sont néanmoins plus encourageantes et offrent un soutien qui s'avère déterminant. Plusieurs personnes rencontrées ont dit qu'elles auraient été encore plus accablées ou qu'elles auraient remis leur démission si elles n'avaient pas eu le soutien de leurs collègues. Ce soutien peut s'exprimer de manière isolée dans l'espace privé des relations interpersonnelles. Mais, au-delà de l'écoute et du conseil, il peut aussi se traduire par une prise de position d'un ou de plusieurs collègues qui s'engagent dans une action explicite ou qui interviennent ouvertement pour dénoncer ce qui est jugé inadmissible. Dans les rares occasions où de telles voix se sont exprimées, elles ont constitué un moyen efficace de lutte contre le harcèlement.

Pendant un an, les collègues me conseillaient d'ignorer les menaces non justifiées. C'est seulement quand quelques-uns ont montré fermement leur désapprobation face aux conduites de mes harceleurs que la situation a changé, notamment lorsqu'un professeur

titulaire et respecté s'est décidé à intervenir en ma faveur. J'aurais aimé qu'il se décide plus tôt à parler. Moi, c'est principalement cela que je voulais apporter pour votre recherche. Les collègues devraient intervenir auprès des harceleurs plus tôt au lieu de vouloir me rassurer.

Un témoin étant intervenu pour dénoncer ce qu'il voyait raconte :

Je suis allé voir le harceleur. Je lui ai demandé des explications, qu'il ne m'a pas vraiment données, disant qu'il fallait bien rire un peu et qu'après tout, X était vraiment « drôle », ridicule... Je lui ai répondu que je ne comprenais pas et que, dorénavant, je ne tolérerais pas, que j'aurais recours aux procédures internes de l'assemblée départementale pour arrêter son cirque. Il m'a remercié de l'information et m'a dit qu'il essaierait de faire attention. Et ça a marché ! Il a arrêté ! Je ne sais pas s'il a senti que j'avais parlé du problème à d'autres collègues ; je ne sais pas si d'autres collègues lui ont signifié une désapprobation... mais il a arrêté.

• **Soutien de l'administration ou du syndicat**

Notre recherche a été amorcée avant l'entrée en vigueur de la loi québécoise obligeant les employeurs à se doter d'une politique spécifique en matière de harcèlement psychologique. Cela peut expliquer que les témoignages aient fait mention de peu de plaintes « formelles » en matière de harcèlement. Toutefois, les personnes rencontrées relatent de nombreuses demandes d'aide en vue de faire cesser des conduites vexatoires. Les codes d'éthique ou les conventions collectives fournissaient alors le cadre d'intervention aux instances universitaires et aux officiers syndicaux.

Les appels à des personnes ayant des responsabilités de gestion, directions de département ou autres instances tels que doyens, vice-recteurs ou recteurs, sont en effet assez répandus. On a souligné une gamme variée de réactions allant de celles qui ont permis à la victime d'obtenir satisfaction, au moins à court terme, jusqu'à d'autres jugées totalement inappropriées par les personnes concernées. Il semble aussi que les réponses aux demandes de soutien varient considérablement selon les sensibilités personnelles au phénomène, selon la connaissance de circonstances spécifiques au milieu de travail, voire selon les liens qu'on peut avoir ou qu'on veut protéger avec les personnes en litige dans une situation.

Dans certains cas, les responsables administratifs accueillent la plainte, tentent de comprendre la situation et de proposer des solutions. Les demandes de soutien donnent alors lieu à des interventions ponctuelles, des interventions qui sont plus souvent de nature à régler certains aspects du problème sans pour autant en éliminer les causes.

Ils ont demandé ma démission, etc. Par chance, j'ai le doyen avec moi et il m'a soutenu de façon indéfectible. Je lui tire ma révérence. Ils n'ont donc pas réussi, mais ils ont essayé.

Même si des actions sont posées en vue de régler le problème, on constate en effet qu'elles agissent très rarement à la racine des problèmes ou sur les facteurs organisationnels qui

favorisent et maintiennent le harcèlement. On agit sur les symptômes en proposant des solutions partielles et transitoires.

Certaines des solutions appliquées paraissent parfois tellement aberrantes qu'elles provoquent chez la personne harcelée des réactions vives.

Pour vous dire à quel point c'était... On me disait que j'exagérais. On refusait de sortir l'étudiant de mon cours, mais on m'a payé un garde du corps pendant des semaines. L'étudiant, ce qu'il faisait ? Il continuait ses tactiques sans arrêt. Je ne sais pas si vous savez, donner un cours avec un garde du corps en place et un malade mental dans le fond de la classe, c'est difficile de se concentrer. Évidemment, cela a bousillé totalement la dynamique du cours. La solution du garde du corps était totalement absurde. Moi, je trouvais cela aberrant. Je disais aux dirigeants de l'Université : « Vous ne trouvez pas que c'est débile ? Vous ne trouvez pas que c'est étrange ? »

Au nombre des autres solutions qui ont semblé inappropriées, notons les suivantes : relocaliser physiquement ou administrativement la personne harcelée, l'inciter à démissionner ou à prendre une retraite anticipée.

Pire encore, une autre solution retenue par certains cadres est de prêter foi aux dires des personnes qui harcèlent et de tenter de congédier la victime, catégorisée comme fautive de troubles et personne de mauvaise foi.

Il y a d'abord eu l'intimidation, puis la menace d'expulsion et de congédiement par les hautes instances de l'Université. Il y avait une connivence pour que je me ferme et que je reste tranquille. Sinon dehors !

Dans plusieurs autres cas, la demande de soutien donne lieu à de l'incompréhension et au refus d'intervenir.

L'effet, c'est de se trouver dans un monde que je dirais mou, non pas parce que c'est tout gentil. Mais mou dans la mesure où quand celui qui devrait être responsable de saisir une chose qui lui semble être un argument, tout semble disparaître. Il y a des règles, mais à ce moment-là on me dit : « Oui, mais ce n'est pas plus grave que cela. On peut interpréter autrement cette règle. Ou, après tout, on peut ne pas l'appliquer. » Il y a des personnes en autorité sur qui on pensait pouvoir compter, mais... On va même dire : « Je suis vraiment très malheureux, mais, dans ma situation, je ne peux prendre parti... Tu comprendras. »

Les administrateurs s'en lavent les mains au superlatif. C'est le pouvoir de l'inertie. Leur soutien, c'est strictement zéro, je peux me faire immoler sur la place publique, ce n'est pas grave parce que ça ne les concerne pas, c'est une affaire de profs.

Trois explications sont données à cette réaction : d'abord, l'incompétence des gestionnaires qui ne savent pas comment agir et tergiversent de manière à balayer les problèmes sous le tapis sans prendre leurs responsabilités ; ensuite, la tendance à banaliser la situation et à accuser la personne d'être responsable de son problème ; enfin, la collusion des personnes en autorité

avec les auteurs du harcèlement. Pourtant quelle que soit l'explication, le résultat est très dur pour celui ou celle qui en subit les conséquences.

Je me suis sentie... incomprise, écoutée, mais pas entendue par ces personnes-là. Donc je me sentais un peu rejetée, mais l'important c'était surtout ma dignité qui était atteinte. Je me sentais vraiment comme un vieux bas troué, puant. J'étais brisée.

Lorsqu'il y a dénonciation auprès du syndicat, elle est généralement faite par la victime elle-même dans l'espoir que des mesures seront prises afin de faire cesser le harcèlement (demande d'intervention auprès de personnes harcelantes et auprès des représentants de l'employeur, dépôt de grief, etc.) Cette demande est parfois reçue, soumise à un examen détaillé, complétée par une entrevue avec la personne harcelante, et évaluée en regard de différents moyens à mettre en œuvre pour intervenir.

Par contre, encore ici, il arrive que la demande donne plutôt lieu à un processus de ballottage indécis et indéterminé, qu'elle soit traitée sur le mode d'un différend continu où la personne harcelée perd courage et éprouve le net sentiment d'être laissée à elle-même et « abandonnée ». Certains officiers syndicaux refusent catégoriquement d'intervenir dans un différend opposant deux collègues membres du syndicat ou au sujet d'un cas trop complexe impliquant une victime dite « troublée », instable ou malade. Cette dernière réaction paraît complètement inappropriée et profondément humiliante du point de vue de la personne qui se considère harcelée. Pour plusieurs, ce type de réaction accentue le processus de harcèlement et en devient partie intégrante.

Le syndicat a refusé de me défendre et ils ont décidé cela quand mon harceleur était très impliqué dans le syndicat. C'était assez incestueux comme processus. Ils ont décidé de ne pas me défendre et ils ont traîné pendant quatre ans. Moi, je suis allée chercher une avocate. Elle disait n'avoir jamais vu cela. En voyant toute la preuve étalée, c'est l'avocate patronale qui a parlé au patron, qui a dit : « Laissez tomber, ça n'a pas de sens » parce qu'effectivement c'était visible, ça devenait évident. Le vice-recteur, après s'être fait exposer les faits m'a demandé de le rencontrer et il m'a dit : « Bon, est-ce que vous venez régler madame? » J'ai répondu : « J'ai toujours voulu régler. Cela fait deux fois que les négociations tombent parce que c'est avec mes collègues que j'ai un problème. »

Lorsque le soutien institutionnel attendu de la part des cadres ou du syndicat est refusé, les personnes se trouvent triplement blessées et triplement isolées : elles le sont d'abord et directement par les personnes qui harcèlent, ensuite et indirectement par leurs collègues et, enfin, par l'administration ou le syndicat dont le rôle est pourtant d'arbitrer les conflits et de remédier au problème. Nous reviendrons sur les attentes exprimées à l'endroit des syndicats au chapitre sept (7).

Limiter le contact avec les collègues et l'université

En lisant ce qui précède, on ne se surprend pas de constater qu'une autre stratégie répandue est celle de la mise à distance du milieu universitaire par un retrait physique et psychologique. Le

retrait peut se concrétiser par le travail à la maison. On évite ainsi les contacts directs. Le retrait peut aussi se traduire par un isolement volontaire sous forme d'une réduction ou d'une absence de participation aux instances et comités.

J'ai choisi la solution du retrait. Donc, je travaille beaucoup plus à la maison. Pour moi, c'est plus libre dans ma pensée, puis plus facile de produire.

La personne peut aussi choisir de collaborer essentiellement avec des gens ou dans des réseaux externes à son département d'attache ou externes à son université, notamment dans des réseaux de recherche internationaux. Ces choix permettent de se faire une place dans d'autres groupes de référence et dans de nouveaux réseaux. Ils peuvent procurer une reconnaissance que le milieu scientifique, national et international, est en mesure de fournir. Enfin, quelques personnes rencontrées ont mentionné s'être engagées dans l'action syndicale.

Je me suis engagée ailleurs, ce qui m'a permis, en termes humains, de pouvoir rencontrer des gens hors du milieu. J'ai pu me faire tout un autre monde, me créer un autre monde, un monde parallèle, de gens qui étaient dynamiques, intéressants, de différents domaines, qui étaient là. C'était enthousiasmant.

J'ai été invitée à aller enseigner en Afrique. J'y suis allée et cela m'a permis de changer d'air. J'ai été élue comme représentante des professeurs pour siéger sur une commission de l'Université. Cela me donne le plaisir de tenter d'influencer les décisions des hautes instances de l'Université.

On reconnaît pourtant les limites évidentes de cette stratégie.

Je ne pense pas qu'il faille se défiler parce que, si on se défile, ça se répand encore plus. On souffre d'ostracisme et on est isolé vraiment. Ça ne sera jamais pour moi un retrait total, vivre en ermite dans mon bureau, je ne ferais jamais cela.

Replanifier sa trajectoire professionnelle

Une autre stratégie consiste à replanifier sa trajectoire professionnelle jusqu'à la retraite, lorsque cela est possible. Certaines personnes songent à démissionner ou prennent une retraite anticipée. D'autres personnes envisagent de quitter l'université avec compensation.

Moi, j'ai un autre mandat puis j'aurai une année sabbatique, puis je ne vais pas rester une éternité après ça.

Maintenant, je suis fatigué de tout cela. De toute façon ce que je demande... c'est la retraite. On m'a offert la retraite avec une année de prime. Il y en a certains qui sont partis avec deux ans. Alors j'ai demandé la même chose et je suis prêt à partir. Sinon, j'envisagerai le grief. Je dois examiner cela.

On fait parfois le « deuil » de certains aspects de la tâche ou on se réoriente carrément. Certaines personnes, qui sont plus loin de la retraite, planifient soigneusement leur année sabbatique et leur tâche, en particulier l'offre de nouveaux cours.

Moi, j'ai choisi de ne pas aller en grief, mais je ne suis pas à quatre ans de ma retraite mais à dix ans. J'ai décidé de planifier ce que je fais pour les dix ans à venir. J'ai droit à une année sabbatique, je m'arrange pour en avoir une autre et puis, entre-temps, je me suis donné un objectif réaliste pour me réaliser : bien faire tout ce que je peux faire pendant cette période, mais quand même pouvoir sortir pas trop défaits de tout ça.

Se protéger, protéger sa santé

Se protéger peut prendre plusieurs formes allant de remises en question professionnelles fondamentales jusqu'au fait de circonscrire ses activités professionnelles dans l'ensemble de sa vie.

Des professeures et professeurs se remettent en question sur le plan personnel. Plusieurs prennent des moyens pour restaurer leur confiance en eux-mêmes, notamment en suivant une thérapie ou en cherchant à développer leur capacité d'affirmation. Des personnes se sont donné des critères leur permettant d'affirmer leur propre conception de la performance, de la justice, etc.

Moi j'essaie juste de sauver ma peau et de survivre à ça. Les conséquences aujourd'hui sont assez importantes sur ma confiance en moi. Est-ce que je peux vraiment rencontrer les exigences d'un emploi? Est-ce que je peux penser à faire une carrière universitaire, compte tenu de tout ce que j'ai vécu? Les traumatismes sont présents.

Les personnes rencontrées conviennent de l'importance de se doter d'attitudes positives et rationnelles. « Rester debout », « garder la tête haute », sont des expressions qui rendent compte de la nécessité de préserver une certaine forme de dignité, d'intégrité et de ne pas ployer sous la honte ou la désillusion.

J'essaie toujours d'arriver très bien habillée, très bien coiffée, d'être sûre de moi-même, même si je ne me trouve pas particulièrement belle. Mais j'arrive ainsi pour au moins donner l'impression que je suis au-dessus des ragots. Cela, je pense que c'est important.

Grâce à leur capacité d'affirmation, certaines personnes ont pu négocier des conditions de départ acceptables, qui ne soient pas complètement en leur défaveur. Une professeure a choisi d'informer les collègues de ce qui lui arrive, pour leur expliquer les faits, sans plus, mais en ne « s'écrasant » pas et en ne tentant pas de se justifier à tout prix. Dans certains cas, tenir un journal devient un moyen de se ressaisir, de maîtriser l'énoncé des faits et des constats qui s'imposent. Un professeur ajoute que cette écriture l'empêchait de « donner des claques », l'aidait à maîtriser son impulsivité.

Enfin, on fait aussi appel à des services de counseling ou de psychologie, à des ressources professionnelles des programmes d'aide au personnel, à des médecins, des psychiatres, etc.

À un certain moment, certaines personnes épuisées en viennent à reconnaître que la situation est devenue inacceptable et invivable. Elles laissent alors tomber la lutte, le plus souvent par manque d'énergie et de moyens. Protéger leur santé mentale et physique devient la priorité.

Je me suis mise en cause toute l'année passée pour savoir si j'allais quitter ce milieu-là, faire totalement autre chose et même sans être payée. J'ai aussi pris un congé sans solde. Là j'ai été mal conseillée à mon avis. J'aurais dû faire comme [...] et prendre un congé de maladie. Mais je voyais des avantages dans le congé sans solde.

Tout cela a fait que ma situation a tourné en burn-out. Et cela a failli aller très loin parce que, évidemment, j'ai failli abandonner ma carrière universitaire. Pour moi c'était à ce point-là. Je me suis dit que si c'est ça l'Université, je débarque.

Enfin, plusieurs personnes en viennent à s'engager dans des sphères d'activités hors travail, y recherchant satisfaction et bien-être. Les changements effectués sont aussi divers que les personnes : plus de place accordée à la famille, aux petits-enfants, de nouveaux défis, une formation nouvelle, etc. Le sport, l'écriture, la lecture, la musique, les études sont aussi mentionnés comme moyens d'expression, de ressourcement et de compensation positive aux difficultés ressenties au travail. La vie professionnelle universitaire prend alors une place beaucoup moins importante par rapport aux autres sphères de sa vie.

Moi, ma thérapie c'était l'écriture même si je ne suis pas écrivaine. Moi j'écrivais un journal en essayant d'analyser mes réactions et tout. Et mon autre thérapie, c'est la piscine. Et ça marche très bien.

Au pire moment, quand c'est arrivé, j'allais voir ma petite fille. Je suis un grand-papa récent et j'allais passer une heure avec elle. Cela me reconnectait avec d'autres choses et ça me remettait sur le bon pied.

Répliquer

Certains professeurs, plutôt des hommes, montrent les dents : « Si on me donne une gifle, j'en donne deux en retour ». L'un d'eux mentionne que c'est la claque qui s'avère le moyen le plus approprié, une forme de virulence dont l'impact est immédiat, comme « dans le milieu de la construction ». Calmement, un autre dira avoir, à quelques reprises, écrit à ses détracteurs et avoir terminé son message en les priant de cesser de le harceler, question de bien nommer les choses et de les rendre visibles. « Prendre le taureau par les cornes », interroger les collègues sur leur silence et leur attentisme, voilà ce qu'un « nouveau » professeur a fait, à son arrivée, constatant qu'un collègue plus âgé subissait du harcèlement manifeste de la part d'un autre collègue. Trouver des alliés combattifs prêts à comprendre et à se battre pour d'autres serait aussi une stratégie pouvant redonner courage aux personnes ciblées qui ne se sentent pas toujours d'attaque.

Si j'ai accepté de participer, c'est parce que je trouve qu'institutionnellement ça n'a plus aucun sens. Si on ne fait pas quelque chose, ça va devenir de pire en pire, ce ne sera plus vivable dans nos universités.

La réplique, dira un autre, constitue la meilleure stratégie : une stratégie qui refuse d'occulter les faits tel que cela est généralement souhaité par la personne harcelante.

La meilleure stratégie m'a toujours semblé être la réplique, c'est-à-dire la contre-attaque. Étant donné que le harcèlement procède énormément par le fait qu'il est caché, la meilleure stratégie m'a toujours semblé être de montrer ce qui est caché. Le harcèlement vise beaucoup à nous isoler, à nous faire taire. On va, par exemple, essayer d'attaquer la personnalité de quelqu'un, sa réputation et différents éléments dans l'espoir que la personne en soit honteuse. Et si on arrive à faire que la personne soit honteuse, c'est elle-même qui fera tous les efforts possibles pour se cacher.

Faire valoir ses droits et prendre des recours

Certaines personnes ont choisi de faire valoir leurs droits et de prendre des recours. C'est le cas particulièrement lorsque des gestes et décisions concrètes peuvent être invoqués à l'appui des comportements reprochés. Avec ou sans le soutien du syndicat, des griefs sont déposés dans les cas où il est clairement possible de faire appel aux dispositions de la convention collective.

Quelques personnes ont été satisfaites de l'engagement de leur syndicat, toutefois la majorité d'entre elles se sont dites peu encouragées et peu soutenues. Certaines sont même allées jusqu'à intenter des poursuites à son endroit. D'autres ont pris des recours auprès d'instances comme le *Tribunal du travail* ou les cours de justice.

J'ai embauché une firme d'avocats qui est habituée à « dealer » avec des employeurs. Ma première avocate, elle comprenait théoriquement la situation, mais... L'autre avocate est une femme de mon âge, et elle comprenait personnellement la situation. Je l'ai embauchée et c'est elle qui a fait les négociations. On est arrivé à une entente, même si on a eu du mal à signer les derniers détails.

J'ai gardé ça dans le processus de gestion des ressources humaines traditionnel pour essayer de limiter les dégâts. Je ne voulais pas non plus affecter plus de personnes que cela était nécessaire, parce qu'il y avait tellement de gens autour qui étaient déjà impliqués, sous le couvert du secret. Je ne pouvais pas faire éclabousser cela sur d'autres. Alors, la direction appréciait cette discrétion-là et voulait me donner les meilleures conditions de départ pour cette raison-là. Cela semble correct, comparativement à tous mes collègues qui ont dû quitter dans des conditions aussi difficiles ; ils ont tous perdu là-dedans... financièrement et professionnellement. Je me suis dit : « Dans le fond, c'est peut-être la meilleure condition de départ que je puisse aller me chercher. » Mais j'ai dû renoncer à faire cette poursuite-là. La Loi étant tellement jeune, c'était difficile pour moi de savoir...

Au lieu de prendre ma retraite ou pendant les dernières années avant ma retraite, je pense mener un dernier combat. Il y a l'approche de la médiation, puis il y a l'approche de la judiciarisation. Alors, je pourrais envisager cela.

Repenser et refaire sa vie

Certaines personnes rencontrées ont réussi à s'en sortir, parfois sans trop de dommage. D'autres ont cherché à reprendre leur vie en main après un long et pénible parcours qui les a,

dans plusieurs cas, menées à quitter leur emploi. Les trajectoires individuelles que nous évoquons ici, aussi satisfaisantes puissent-elles être pour quelques personnes, ne représentent pas une « solution » institutionnelle aux problèmes de harcèlement.

Sans parler de victoire proprement dite, ces professeures et professeurs ont réussi à surmonter la dynamique du harcèlement, à réinterpréter la situation pour la transformer. Cela a mené certaines personnes rencontrées à refaire leur vie en opérant parfois des virages radicaux (une retraite anticipée, une démission de l'université, des études, une nouvelle carrière, un déménagement, voire l'abandon d'une vie de couple chancelante) et en choisissant de s'investir dans des activités créatrices par lesquelles elles peuvent se reconstruire (sport, lecture, écriture, musique, etc.)

Mon grand dilemme : rester ou quitter. J'ai décidé de quitter, et je me sens bien...

Je ne suis plus ici. J'ai renoncé à ce que le problème soit réglé, puis j'ai renoncé à avoir justice peu importe, je fais mon deuil. Je passe à autre chose.

Il apparaît dans les témoignages que ces personnes ont réussi à « faire face », c'est-à-dire à abandonner le « faire front » et le « faire avec » pour effectuer une conversion de leurs ressources dans un agir nouveau, dans un « agir faible ».

Quand la situation ne permet pas la prévisibilité, quand l'actant n'a pas de ressources pertinentes mobilisables, quand il n'a pas la possibilité de transformer le contexte de la situation dans laquelle il est inscrit, le seul moyen d'agir à visée transformatrice qui soit à sa disposition est d'agir sur la définition de la situation, c'est-à-dire agir sur soi (Soulet, 2003, dans Chatel et Soulet, p. 187).

La sortie de crise correspond ainsi, pour la théorie de l'« agir faible », à une transformation de soi. Ce travail sur soi commande un travail d'élaboration de sens pour réagir contre l'absurdité incroyable d'une situation. Il faut une réorientation vers un agir engagé, en quelque sorte posé par un sujet qui s'est redéfini, retrouvé, reconstruit sur la base de ressources personnelles restées latentes, de ressources réhabilitées ou actualisées. Il s'agit à priori d'un agir symbolique où la narration est importante comme quête fondatrice du nouveau sujet à naître. Il est jugé important que cette reconstruction soit « entendue » par quelques oreilles bienveillantes, par des proches ou par des professionnelles ou professionnels pouvant accompagner la victime, conforter sa reconstruction et soutenir la mise en œuvre de ses nouveaux projets de vie.

Il est bien évident que ce travail de la personne sur elle-même n'est pas suffisant, qu'il doit à tout prix être couplé avec un travail institutionnel et syndical sur l'éradication du harcèlement à sa source ou sur sa prévention. Toutefois, considérant les effets indélébiles du harcèlement sur les victimes, il faut convenir que ce travail sur soi s'impose également et devrait éventuellement être encouragé dans le cadre institutionnel, lorsque les organisations universitaires auront pris leurs responsabilités en main.

7. Les attentes exprimées à l'endroit des syndicats

Les personnes ayant témoigné ont exprimé leurs satisfactions, leurs insatisfactions, de même que leurs attentes à l'endroit des syndicats. Nous les présentons dans les pages qui suivent en les accompagnant de propositions qui ont émergé au cours de l'analyse à la vue des scénarios de harcèlement les plus répandus, quelle que soit l'université ou la discipline. Ces propositions prennent la forme de suggestions faites aux syndicats, ainsi que de solutions organisationnelles que les syndicats pourraient contribuer à mettre en oeuvre afin de contrer le harcèlement.

Un engagement et une politique syndicale connus

Les témoignages des personnes rencontrées sont très polarisés lorsqu'il est question de l'accueil qui leur a été réservé au moment où elles ont fait appel à leur syndicat. Ils vont d'une très grande satisfaction jusqu'à la non-confiance totale. Parmi les personnes qui se disent satisfaites, plusieurs avaient une relation particulière avec l'un des membres de l'exécutif syndical ou appartenaient à un département connu pour son climat difficile ou ses conflits. Par ailleurs, on réalise généralement les difficultés des syndicats à agir dans les contextes où les mécanismes d'accueil et de traitement des plaintes sont inexistantes ou mal définis. En ce sens, il faut s'attendre à ce que des clauses en matière de harcèlement psychologique au travail soient incluses dans les prochaines conventions collectives et à ce que les pratiques syndicales soient précisées.

Assortis aux rumeurs malveillantes, la banalisation des situations de harcèlement, le laisser-faire des autorités et le refus de s'en mêler de la part des collègues sont reconnus comme parties intégrantes des problèmes de harcèlement. Les personnes harcelées souffrent cruellement de ce filet d'indifférence et de scepticisme qui se tisse autour d'elles quand elles tentent de se défendre. Avant de s'adresser à leur syndicat en toute confiance, elles ont donc le besoin légitime de connaître ses positions et de savoir comment elles y seront accueillies.

Le lieu à l'Université pour défendre nos droits, c'est supposé être le syndicat. On est supposé y trouver du soutien, on est supposé trouver des gens qui sont là pour nous? Dans une formation syndicale que j'ai eu, je me souviens que la première chose qu'on nous disait : « Comme officier du syndicat, vous n'avez pas à vous demander si la personne a raison ou pas. C'est votre devoir d'y croire, même si vous savez que c'est une fautive de troubles, etc. Votre responsabilité à vous, c'est de la soutenir, etc. »

Je n'ai pas trouvé ça, moi, quand j'ai eu besoin du syndicat, au contraire. On me faisait sentir que je devais être responsable de ça. Donc, il y a un problème au syndicat et il faut que le syndicat travaille sur ses propres attitudes par rapport à ça.

Les syndicats doivent faire connaître publiquement leur engagement à promouvoir les droits des personnes à un milieu de travail exempt de harcèlement et doivent aussi se doter de politiques syndicales très claires en matière d'accueil et de traitement des plaintes. Tout doit être fait pour que les personnes harcelées sachent qu'elles seront informées, qu'elles pourront être crues et soutenues et cela, peu importe si le harcèlement vient de gestionnaires, d'étudiantes et étudiants, de membres d'autres syndicats ou de membres de leur propre

syndicat. Les syndicats se trouvent manifestement dans des positions délicates lorsque deux de leurs membres s'accusent mutuellement de harcèlement ou lorsqu'un de ses membres est mis en cause. La complexité des décisions à prendre ne devrait pourtant pas justifier qu'un syndicat se ligue avec les responsables du harcèlement pour nier ou minimiser le bien-fondé d'une plainte. De tels principes devraient être affirmés sans ambiguïté.

Une intervention diligente

Les personnes harcelées et l'ensemble des recherches sur le sujet affirment que c'est l'inaction, l'indifférence ou la peur de se mouiller de l'entourage, et plus particulièrement des personnes en position de le faire, qui font que les situations pourrissent et que des personnes sont irrémédiablement blessées. À cet égard, le fait d'être incertain quant à ce qu'il convient de faire ou de ne pas faire ne saurait justifier les positions de repli, les attermolements injustifiés ou les précautions extrêmes qu'on prend parfois avant de porter secours à des personnes harcelées.

Des solutions d'urgence pour venir en aide à ces personnes qui, par définition, sont des personnes en danger, doivent être mises en place. En vertu de leur rôle de représentation, les syndicats ont la responsabilité de soutenir les membres qui réclament qu'on examine leur situation et qu'on les protège, même temporairement. Au moment où les entrevues ont été réalisées, plusieurs personnes s'étaient senties totalement abandonnées, livrées à elles-mêmes.

Je suis allée voir quelqu'un au programme d'aide au personnel. C'est quelqu'un qui connaissait bien le milieu. Elle m'a dit : « On ne peut rien faire ». J'en ai parlé au recteur qui m'a traitée de déloyale. J'en ai parlé au vice-recteur qui me répond : « Ah ! Je ne peux rien faire, le conseil d'administration a décidé que... ». Je vais voir les profs. Ils sympathisent, mais ils disent qu'ils ne peuvent rien faire pour nous aider. Je suis allée voir le syndicat. On me répond : « Ah ! C'est une histoire de département, de politique départementale... On ne peut rien faire ».

De tels témoignages ne devraient plus être entendus.

Des solutions organisationnelles face à des scénarios répandus

Certaines situations critiques qui jalonnent la vie universitaire ont été repérées et reconnues comme des occasions propices au harcèlement. Ce sont des situations qui comportent des enjeux importants pour les personnes ciblées ou pour les personnes qui harcèlent. En outre, devant la similarité étonnante des situations rencontrées d'un département à un autre, mais aussi d'une université à une autre, les personnes qui ont témoigné de même que les chercheuses ont reconnu pertinent d'inviter les syndicats à proposer des solutions organisationnelles en examinant certaines règles d'organisation du travail ou de prise de décision, voire certaines clauses des conventions collectives qui laissent trop de place à l'arbitraire ou à l'abus de pouvoir. Dans une perspective de prévention, les syndicats sont appelés à intervenir là où des problèmes récurrents se posent.

• ***Les moments cruciaux d'évaluation et de transition dans la carrière***

Parmi les situations critiques, on compte les moments cruciaux d'évaluation et de transition dans la carrière des professeures et professeurs, notamment les moments de discussions et de décisions entourant l'embauche, l'évaluation du rendement, l'accès à la permanence, les demandes de promotion, les requêtes pour une année de perfectionnement ou une année sabbatique, la titularisation. Dans ces processus, les exigences varient grandement selon les personnes. Certaines traversent les étapes en étant fortement soutenues ; d'autres se voient imposer des exigences de rendement aberrantes, cela sur tous les plans à la fois et sans aucune considération des contraintes incontournables du travail. Renforcées par l'anonymat, les règles des concours, des évaluations par les pairs et des jurys de toutes sortes risquent constamment de basculer vers des conduites de compétition malsaine, en permettant à certains individus de compromettre l'avenir des autres. On se drapé derrière des discours d'excellence qui se transmutent en pratiques déguisées d'exclusion. Pour mettre un frein à ces pratiques, il y aurait lieu de s'interroger collectivement sur l'escalade des exigences et des contraintes imposées aux professeures et professeurs (que, collégialement, nous nous imposons nous-mêmes) ainsi que sur les effets pervers de la culture d'hyper-évaluation et d'hyper-performance dans laquelle on évolue et à laquelle on contribue. L'urgence de redéfinir l'excellence et ses finalités s'impose.

• ***La répartition des charges d'enseignement et la confection des horaires***

La répartition des charges d'enseignement, incluant la possibilité de donner des séminaires gradués, ainsi que la confection des horaires sont des situations étonnamment récurrentes d'abus de pouvoir ordinaire. Les décisions sur ces sujets, lorsqu'elles se prennent arbitrairement et inéquitablement, peuvent affecter gravement le travail des professeures et professeurs en les écartant des enseignements dans lesquels ils sont investis, en leur imposant de préparer constamment des nouveaux cours (alors que cette exigence n'est pas posée aux autres), en leur imposant des horaires impossibles ou en les privant de la possibilité de travailler avec des étudiantes et étudiants gradués qui, on le sait, constituent la main-d'œuvre privilégiée des universités. Les professeures et professeurs qui se trouvent, année après année, injustement traités dans ce processus d'attribution des charges d'enseignement devraient avoir des recours auprès de leur syndicat.

• ***Les décisions touchant l'allocation des ressources***

Dans le contexte de sous-financement chronique des universités, les décisions touchant l'allocation des ressources sont d'autres circonstances où l'exercice de la collégialité est fortement mis à l'épreuve, voire perverti sans ambages. Ces décisions sont prises au détriment de collègues qui, ponctuellement ou régulièrement, se trouvent trop peu nombreux pour se défendre contre les appétits de clans plus puissants, voraces ou affamés, sans scrupules ou convaincus de leurs bons droits. Face à une majorité qui justifie n'importe quelle décision derrière des arguments faussement raisonnables ou vertueux, les collègues en position de minorité numérique ne peuvent faire le poids

Dans les départements constitués de secteurs inégalement représentés, dans certains départements réunissant des sous-groupes ayant des parcours ou des intérêts différents (parcours disciplinaires vs parcours professionnels ; embauches sur des postes réguliers ou financés par des programmes de chaires) et dans les départements issus de fusions administratives improvisées, les collègues sont placés en situation de compétition pour se partager des ressources devenues trop rares. Les décisions relatives à l'allocation des budgets de recherche ou d'enseignement, d'espaces ou d'équipements sont souvent prises de manière à priver systématiquement les secteurs minoritaires des ressources minimales qui pourraient leur permettre de survivre ou de se développer normalement. Graduellement les individus qui font partie de ces secteurs sont plus ou moins sciemment spoliés des ressources auxquelles ils devraient normalement accéder. Ils réalisent que leurs efforts et toutes leurs énergies ne suffiront pas à redresser la situation. Privés du soutien de leur faculté ou de leur département, on ne se surprend plus de voir des individus s'engager à l'extérieur de leur département ou choisir de se faire embaucher ailleurs. Ceux qui restent finissent même par être tenus responsables du déclin de leur secteur et accusés plus ou moins insidieusement de ne pas être assez mobilisés ou créatifs pour en assurer la revitalisation. Des scénarios similaires se produisent dans les centres et dans les équipes de recherche au moment de la répartition des subventions obtenues.

• *Les transformations majeures dans les structures et les décisions déterminantes*

Dans ce même contexte de pénurie de ressources, on note enfin que certaines personnes en viennent à oublier toute considération humaine ou éthique pour parvenir à leurs fins lors de transformations majeures dans les structures ou lorsque des décisions déterminantes sont prises, notamment au moment d'élections à des postes stratégiques, lors de discussions entourant des réformes de programmes, lors des définitions de postes, lors de l'attribution de chaires de recherche, etc.

Dans ces moments, ce sont souvent les instruments même de la collégialité qui sont détournés. Des comités sont formés pour nommer ses complices et écarter ceux ou celles qui gênent ; les critères d'attribution des tâches et des ressources ainsi que les critères d'évaluation par les pairs sont générés, transformés et réinterprétés pour donner des airs d'objectivité à des stratégies plus ou moins délibérées d'exclusion. Des pouvoirs formels et informels de représentation sont usurpés. En bout de ligne, ce sont les collègues et les étudiantes et étudiants qui sont manipulés ou instrumentalisés pour détruire une personne ou un collectif.

Sans remettre en question les avantages d'une gestion collégiale des ressources, on peut s'interroger sur le rôle des assemblées départementales, sur la qualité de l'animation des réunions et sur la manière dont certaines décisions s'y prennent. La suprématie des décisions des assemblées départementales ne devrait pas légitimer certaines dérives pseudo-démocratiques et le brouillage de l'information qui perpétuent et normalisent l'iniquité des décisions. Elle ne devrait pas excuser l'inaction ou empêcher que des professeures et professeurs puissent être institutionnellement soutenus lorsqu'ils ont des motifs raisonnables de remettre en question certaines pratiques de gestion hiérarchique ou prétendue collégiale.

La construction et l'expérimentation de modèles de résolution de conflits

Les recours généralement prévus dans les politiques institutionnelles contre le harcèlement sont fortement inspirés des pratiques développées en matière de harcèlement sexuel. Or, les situations de harcèlement psychologique, fréquemment ancrées dans des dynamiques groupales et organisationnelles, exigent des interventions axées sur l'assainissement de certaines pratiques de gestion et de communication qui encouragent la banalisation de l'injustice et les intrigues de coulisses. En ce sens, les syndicats peuvent grandement contribuer à inventer et à évaluer des modèles d'intervention fondés sur le dénouement de situations conflictuelles et sur la construction d'une éthique du travail dans laquelle le respect des personnes ainsi que le droit à la santé et à la dignité reprendront leur juste place. En ce domaine, il faut se méfier des solutions toutes faites et des méthodes clinquantes qui se présentent comme des panacées.

L'ouverture d'espaces sécuritaires de parole pour briser la loi du silence

L'ostracisme, l'indifférence et l'isolement qui accompagnent le harcèlement comptent parmi les facteurs qui contribuent le plus à la dégradation de la situation des personnes et à leur détresse. Celles-ci sont en demande de « tiers » capables de les accueillir, de les entendre et de faire les arbitrages requis, mais aussi d'espaces sécuritaires et collectifs de parole et de délibération (Leclerc, 2005). La fréquentation de tels espaces permet de briser le silence et de retisser les liens de confiance et de solidarité mis à mal par des formes d'organisation du travail et de gestion qui placent les personnes en situation permanente d'insécurité, de surcharge et de compétition.

Le problème de fond auquel on se heurte, c'est la loi du silence. La loi du silence va des deux côtés : les universités vont tout faire pour étouffer les problèmes, mais 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, c'est ce que nous venons de faire, c'est excellent, c'est d'en parler, d'en parler, d'en parler.

Pour être transformatrice, la parole qui s'affirme doit en effet être une parole qui a des échos chez les autres, une parole qui laisse ses traces dans un espace public (Dejours, Dessors, Molinier, 1994).

Il n'y a pas de raccourci possible. Selon Valette (2001, 2002), la mise en commun des récits individuels de personnes volontaires et persuadées de la nécessité de parler des sujets tabous que sont la violence et la souffrance au travail est le passage obligé d'une lutte efficace contre le harcèlement. C'est de là que les mouvements de déconstruction et de reconstruction de certaines règles du travail pourront se manifester dans le sens d'une réhabilitation des valeurs de solidarité et de coopération, mais aussi dans le sens du respect des différences, de la dignité et de l'intégrité des personnes.

DEUXIÈME PARTIE

RESPONSABILITÉS DE L'EMPLOYEUR ET DES SYNDICATS ET PISTES D'ACTION

Alerté par les coûts économiques et sociaux ainsi que par les drames humains causés par le harcèlement psychologique au travail, l'Assemblée nationale adoptait, en décembre 2002, un ensemble de dispositions législatives relatives à ce problème. Il s'agit des articles 81.18 à 81.20 et 123.6 à 123.16 de la Loi sur les normes du travail (LRQ, chapitre N-1.1), qui sont entrés en vigueur le 1^{er} juin 2004, et aussi de certaines modifications au Code du travail (LRQ, chapitre C-27). Ces changements ont donné lieu à plusieurs écrits qui permettent de mieux comprendre la définition du harcèlement ainsi que les interprétations et les incidences de la législation. Parmi ces travaux, on pourra consulter les documents produits par la Commission des normes du travail (2004 a, b, c), ainsi que les écrits de Cantin et Cantin (2004), Chabot (2004 a, b, c, d), Côté et Rivest (2004), Lafond et Provencher (2004), Lamy (2003), Marceau et Gascon (2004) et Poirier et Rivest (2004).

Les chapitres huit (8) et neuf (9) examinent les nouvelles dispositions législatives en matière de harcèlement sous l'angle des responsabilités légales et sociales des employeurs et des syndicats. Le chapitre dix (10) présente les voies de solution qui s'offrent aux personnes qui se considèrent harcelées ; il propose des attitudes et des actions à prendre pour se protéger, mais aussi pour opposer une résistance efficace contre toutes les formes d'atteintes à la santé et à la dignité.

8. Les responsabilités de l'Employeur

L'article 81.19 de la Loi sur les normes du travail réaffirme avec force et clarté les responsabilités légales de l'Employeur⁴ et se lit comme suit :

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.

Cette obligation est attribuée prioritairement à l'Employeur qui, en vertu de son droit de gestion et de son autorité, doit s'assurer que le milieu de travail respecte la santé, la sécurité et la dignité des personnes qui y évoluent. Dans les universités, cela implique une responsabilité de l'Employeur par rapport à ce qui se passe sur les lieux physiques de travail ou d'études, mais aussi par rapport à toute situation ou circonstance liée à une activité universitaire, à l'appartenance à la communauté universitaire ou à une relation universitaire. La responsabilité de l'Employeur se situe non seulement à l'égard des conduites des gestionnaires qui le représentent, mais aussi à l'égard des conduites de son personnel, des étudiantes et étudiants et même des tiers (visiteurs, fournisseurs...)

Conformément à la *Loi*, les responsabilités des administrations universitaires se traduisent par une double obligation : l'obligation de prévenir et l'obligation de faire cesser les conduites harcelantes portées à leur connaissance. Il s'agit toutefois d'obligations de moyens et non de résultats, c'est-à-dire qu'on peut s'attendre à ce que les administrations universitaires s'engagent, par des mesures concrètes, crédibles et efficaces, à contrer le harcèlement, mais qu'on ne saurait exiger une garantie d'éradication complète du problème.

Les actions prises par la plupart des universités pour s'acquitter de leurs responsabilités ont d'abord consisté à adopter des politiques institutionnelles contre le harcèlement. Plusieurs mois après la mise en vigueur des dispositions de la *Loi*, la majorité des exécutifs des syndicats de professeurs et professeurs indiquaient que ces politiques, lorsqu'elles existaient, avaient été adoptées de manière précipitée, sans consultation sérieuse des syndicats et des associations et en calquant de très près les politiques établies en matière de harcèlement sexuel. Certaines universités faisaient exception à la règle.

4 Précisons que ces responsabilités de l'Employeur ne sont pas nouvelles. Les récentes dispositions de la Loi sur les normes du travail renforcent l'article 2087 du Code civil du Québec, les articles 4 et 46 de la Charte québécoise des droits et libertés de la personne, ainsi que certaines dispositions de la Loi sur la santé et la sécurité du travail et de la Loi sur les accidents de travail et les maladies professionnelles, en offrant toutefois des recours plus accessibles.

Obligation de prévenir

L'obligation de prévention existe en amont des situations de harcèlement. En d'autres mots, l'Employeur ne peut attendre que des situations problématiques soient portées à sa connaissance avant d'agir.

Dans les discours, un consensus s'établit facilement pour affirmer la priorité à accorder à la prévention et l'importance d'intervenir avec diligence avant que des situations ne se détériorent. Dans la pratique, on déplore toutefois souvent la crainte ou le refus d'intervenir des gestionnaires ou des administrations des universités. Lorsque des situations de harcèlement sont signalées, on observe fréquemment une tendance à nier les problèmes, à les minimiser, à les réduire à des conflits de personnalité ou à chercher à les étouffer en appliquant des solutions trop superficielles.

Selon la Commission des normes du travail (2004c, p. 5), prévenir le harcèlement, c'est en parler, mais c'est aussi détecter les facteurs de risques et agir sur ces facteurs. En d'autres mots, l'intervention des employeurs ne saurait se limiter à adopter et à diffuser une politique institutionnelle contre le harcèlement et à traiter les plaintes au cas par cas. Elle doit chercher à s'attaquer à la racine des problèmes, notamment en agissant sur les valeurs organisationnelles, sur certaines dimensions de l'organisation du travail et sur certaines pratiques de gestion propices à la violence psychologique (Commission des normes du travail 2004c, p. 5).

Enfin, pour prévenir le harcèlement et afin d'être à même d'intervenir de manière diligente dans des situations potentielles ou avérées de harcèlement, les employeurs doivent prendre les moyens requis pour être informés de ces situations (Commission des normes du travail 2004a, p. 7). Cela nécessite généralement la mise en place d'une procédure connue et crédible d'accueil et de traitement des plaintes et la désignation d'une personne chargée de recevoir, en toute confidentialité, les demandes d'information et d'intervention ainsi que les plaintes. L'ignorance et, *a fortiori*, la négligence des employeurs en ce domaine sont inadmissibles.

Obligation de faire cesser le harcèlement

Lorsque l'Employeur est témoin d'une conduite de harcèlement ou lorsqu'il en est informé que cela soit de manière formelle ou informelle il doit analyser la situation afin de déterminer les mesures à prendre à court ou à moyen terme.

L'intervention pour faire cesser le harcèlement peut être menée dans le contexte normal de travail en utilisant les modes usuels de communication et d'arbitrage des décisions propres à chaque milieu. Elle peut être conduite par les gestionnaires, par des délégués syndicaux ou par des collègues reconnus pour leur aptitude à intervenir de manière efficace, respectueuse et équitable dans les situations conflictuelles. Lorsque ces ressources ne suffisent pas ou lorsque les personnes qui seraient normalement appelées à agir sont elles-mêmes impliquées dans la situation dénoncée, les recours qui supposent l'intervention d'une tierce partie peuvent s'avérer

nécessaires. Parmi ces recours, la médiation, l'enquête et l'arbitrage d'un grief sont les voies les plus répandues.

• ***La médiation***

Il s'agit d'un processus confidentiel, mené par un tiers impartial, qui réunit les personnes concernées en vue de les aider à cerner leurs intérêts et besoins respectifs, à mieux se faire comprendre et à s'entendre sur des solutions mutuellement acceptables. Elle exige un consentement éclairé et une participation volontaire des parties impliquées dans un litige. La médiatrice ou le médiateur peut faire partie des effectifs de l'université ou provenir de l'extérieur. Dans un cas comme dans l'autre, la personne choisie doit être indépendante, impartiale et formée à la médiation.

• ***L'enquête***

L'enquête consiste à recueillir les versions des faits des parties plaignante et mise en cause ainsi que celles des témoins, puis à analyser les éléments de preuve. Elle vise essentiellement à déterminer le bien-fondé des allégations de harcèlement et à formuler des recommandations quant aux mesures préventives, correctrices, réparatrices ou disciplinaires à mettre en place pour corriger une situation.

• ***Le grief***

Les recours mis à la disposition des membres de la communauté universitaire, si utiles soient-ils comme alternative à l'arbitrage d'un grief, ne peuvent toutefois se substituer aux dispositions prévues dans les conventions collectives, ni contrevenir au droit de déposer un grief.

En vertu de l'article 123.7 de la Loi sur les normes du travail :

« Un grief en matière de harcèlement doit être déposé dans les 90 jours de la dernière manifestation de cette conduite. » Une convention collective pourrait prévoir un délai plus long, mais non un délai plus court.

Selon le deuxième paragraphe de l'article 81.20 de la *Loi*, une demande conjointe des parties à une convention collective peut être présentée au ministre du Travail en vue de nommer une personne pour entreprendre une médiation, et cela, en tout temps avant qu'un arbitre de grief ne prenne en délibéré une cause de harcèlement. Cette option peut être la plus appropriée dans certaines circonstances, notamment lorsqu'une université n'a pas accès aux services de personnes disponibles et ayant les qualités recherchées, ou lorsque des situations particulièrement complexes et impliquant plusieurs personnes sont à dénouer. Dans de tels cas, l'arbitre de grief doit suspendre les auditions jusqu'au dénouement de la médiation. Pour plus

de détails à ce propos on peut consulter le site *Web* du ministère du Travail⁵. L'avenir dira si ces services sont réellement accessibles et s'ils sont adaptés au contexte universitaire.

Spécifions qu'un grief est toujours formulé contre l'Employeur qui n'aurait pas assumé sa responsabilité de protéger les personnes contre le harcèlement, et non contre la ou les personnes présumées harcelantes. L'arbitre de grief dispose des mêmes pouvoirs que la Commission des relations de travail. En vertu de l'article 123.15 de la *Loi*, s'il juge que :

la personne salariée a été victime de harcèlement et que l'Employeur a fait défaut de respecter ses obligations,

il peut :

rendre toute décision qui lui paraît juste et raisonnable, compte tenu de toutes les circonstances de l'affaire, notamment :

- 1° ordonner à l'employeur de réintégrer le salarié ;
- 2° ordonner à l'employeur de payer au salarié une indemnité jusqu'à un maximum équivalant au salaire perdu ;
- 3° ordonner à l'employeur de prendre les moyens raisonnables pour faire cesser le harcèlement ;
- 4° ordonner à l'employeur de verser au salarié des dommages et intérêts punitifs et moraux ;
- 5° ordonner à l'employeur de verser au salarié une indemnité pour perte d'emploi ;
- 6° ordonner à l'employeur de financer le soutien psychologique requis par le salarié, pour une période raisonnable [qu'il] détermine ;
- 7° ordonner la modification du dossier disciplinaire du salarié victime de harcèlement psychologique.

Il est à noter que les paragraphes de l'article 123.15 ne sont pas limitatifs par rapport aux pouvoirs de l'arbitre.

Le critère pour déterminer si une plainte en matière de harcèlement est fondée ou partiellement fondée est celui de la « personne raisonnable ». La question qui se pose lors d'une enquête ou de l'arbitrage d'un grief ne consiste donc pas à savoir si la personne mise en cause avait l'intention de harceler. Il s'agit plutôt de déterminer si une personne douée d'une intelligence et d'un jugement ordinaires, placée dans une situation identique à celle vécue par la personne qui se considère harcelée, conclurait, elle aussi, que la conduite est vexatoire.

5 http://www.travail.gouv.qc.ca/actualite/harcelement_psychologique/index.html

La jurisprudence se fonde aussi sur le principe ou la théorie dite du « crâne fragile » qui s'applique en matière d'indemnisation liée aux accidents du travail et aux maladies professionnelles. Selon ce principe, une personne ne peut être privée d'une indemnisation à laquelle elle aurait droit à cause d'une vulnérabilité préexistante aux événements allégués de harcèlement.

9. Les responsabilités des syndicats

Les responsabilités des syndicats se rapportent non seulement à leurs obligations légales de représentation de membres qui se considèrent harcelés ou injustement mis en cause, mais aussi aux attentes exprimées à leur endroit en matière de promotion des pratiques de prévention et de protection de la santé et de la dignité des personnes.

Obligation légale de représenter ses membres

On a vu que les récentes modifications de la Loi sur les normes du travail encadrent rigoureusement l'intervention des employeurs. Elles encadrent aussi celle des syndicats puisque :

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

D'autres dispositions du Code du travail (LRQ, chapitre C-27) permettent un recours contre son propre syndicat au salarié qui croit avoir été victime de harcèlement psychologique et qui considère que son syndicat n'a pas agi correctement pour le représenter. Ce recours est fondé sur l'article 47.2 qui stipule que : « Une association accréditée ne doit pas agir de mauvaise foi ou de manière arbitraire ou discriminatoire, ni faire preuve de négligence grave à l'endroit des salariés compris dans une unité de négociation qu'elle représente. »

Les syndicats sont les porte-parole exclusifs des salariés et ont l'obligation de les représenter équitablement. Ils doivent faire connaître leur engagement et leur politique d'accueil et de défense des droits de leurs membres. En écho à la responsabilité de l'Employeur d'agir pour faire cesser les conduites de harcèlement lorsque de telles conduites sont portées à sa connaissance, les syndicats doivent aussi réclamer une intervention diligente lorsque des conduites apparemment répréhensibles leur sont signalées. Dans les cas les plus controversés, ils doivent faire preuve d'une rigueur irréprochable afin d'éviter de se faire complice de l'aveuglement volontaire ou involontaire d'une administration universitaire trop hésitante, trop lente ou récalcitrante à intervenir pour protéger la santé, la dignité et l'intégrité d'une personne.

Ainsi, les personnes qui se présentent à leur syndicat parce qu'elles se croient harcelées ou injustement mises en cause doivent être entendues et représentées. Le refus de ce soutien constitue un manquement grave puisqu'il s'ajoute à la violence, à l'indifférence et au laisser-faire souvent vécus par les personnes harcelées dans leur milieu.

Du point de vue syndical, on observe que les situations se présentent parfois de manière complexe, notamment lorsqu'un syndicat doit faire des arbitrages entre les positions éthiques qu'il défend et la représentation des droits de ses membres. La difficulté de faire de tels arbitrages se pose de manière patente lorsqu'un membre d'un syndicat est présumé harceleur ou lorsque deux membres d'un même syndicat s'accusent ou s'opposent mutuellement.

Pour un syndicat, avoir l'obligation de représentation ne signifie pas qu'il doive accepter de soutenir un grief à l'arbitrage pour défendre un membre reconnu fautif, si ce jugement s'avère fondé et si la sanction imposée par l'Employeur est jugée appropriée, compte tenu de la gravité des gestes posés. Une telle pratique irait à l'encontre des engagements syndicaux en matière de promotion des droits à la santé et de la dignité au travail.

En ce sens, la jurisprudence reconnaît une marge de manœuvre importante aux syndicats quant à la manière dont ils s'acquittent de leur devoir de représentation. Un syndicat peut choisir de ne pas soutenir l'arbitrage d'un grief d'un de ses membres dont la conduite a été jugée harcelante, même si ce dernier a des chances de réussite⁶. Une telle décision doit toutefois se fonder sur l'analyse et les résultats d'une enquête sérieuse, indépendante, menée dans le respect des règles de la justice naturelle et par des personnes impartiales, compétentes et formées au processus d'enquête. Un syndicat qui voudrait pouvoir se fonder sur une enquête commandée par l'Employeur devrait donc prendre toutes les précautions requises à ce propos, faire lui-même les vérifications qui s'imposent et avoir accès au rapport d'enquête, au rapport dissident, s'il y a lieu, et à tous les éléments ayant servi à l'enquête.

Prévention et promotion de règles de respect de la dignité

Si la législation impose aux syndicats un rôle essentiel dans le traitement des plaintes de harcèlement psychologique, leur rôle ne saurait se limiter au moment où des conduites de harcèlement sont dénoncées.

La prévention est largement, voire unanimement, reconnue comme devant être une priorité de l'intervention. Comme le sens donné à ce mot varie considérablement selon les points de vue adoptés et les finalités poursuivies, les syndicats doivent exercer une grande vigilance afin qu'une véritable culture de prévention soit instaurée. Ils sont sollicités pour élargir les définitions réductrices de la prévention pratiquées par certaines administrations universitaires.

Prévenir, ce n'est pas simplement déposer une politique sur le site *Web* de l'université, distribuer des dépliants, organiser quelques séances d'information.

Prévenir, ce n'est pas croire que les solutions qui ne font pas de vagues ou qui se décident dans les bureaux fermés de conciliateurs ou de médiateurs sont toujours préférables à celles qui laisseraient des traces plus durables dans les espaces publics ou à celles qui permettraient une remise en question de certaines normes organisationnelles (Leclerc et Fournier, 2004 ; Leclerc, 2005).

Prévenir, ce n'est pas considérer toutes les situations de harcèlement comme des affaires de dynamique interindividuelle. Ce n'est pas régler tous les problèmes en « traitant » les personnes, mais en laissant inchangés les styles de gestion, les règles organisationnelles et les dynamiques culturelles en cause dans une très large proportion des situations rencontrées.

⁶ Les conventions collectives peuvent préciser les obligations des syndicats en cette matière.

Tout en convenant de la nécessité incontestable des services confidentiels de traitement des situations, les syndicats doivent agir de manière à éviter que l'information d'intérêt collectif qui s'y révèle reste totalement enfermée dans la sphère privée. Il importe que les renseignements obtenus dans un contexte d'analyse des plaintes soient dénominalisés et dépersonnalisés afin de faire l'objet d'analyses plus globales et distanciées. La compréhension de l'étiologie du harcèlement et la mise en oeuvre de mesures préventives devraient passer par de telles analyses. Des liens sont à faire entre les dynamiques singulières de harcèlement et les dynamiques culturelles et organisationnelles qui font que des conduites inadmissibles de violence naissent, se multiplient et perdurent.

Sans nier l'interférence des facteurs de personnalité pouvant contribuer aux situations examinées, les témoignages entendus révèlent de manière éloquente que le harcèlement est l'aboutissement de pratiques organisationnelles et de normes qui permettent l'abus de pouvoir, qui banalisent les conduites vexatoires et qui glorifient la compétition, l'individualisme et le surinvestissement dans le travail. Contrairement à certaines idées répandues, le harcèlement ne se produit pas au hasard. Et il est exceptionnellement assimilable à des gestes gratuits commis pour le pur plaisir de détruire.

Pour se déprendre de la relation perverse, il faut [...] élargir le champ. En effet la perversion ne se limite pas à la relation [d'un pervers] avec une victime. C'est le rapport au travail et à son organisation qui est perverti. Le pervers est réaliste. Il s'abstient si le terrain n'est pas propice. Le développement de comportements pervers indique une organisation du travail dont les contradictions favorisent la transgression des règles communes, la subversion des rôles et des fonctions, le discrédit de la vérité. (Davezies, 2004, p. 516)

Le harcèlement observé dans les universités est un révélateur de pratiques instituées qui brisent les collectifs, qui corrompent subrepticement l'éthique du travail, qui maintiennent des rapports corrompus de pouvoir, qui exacerbent les modes de contrôle et qui cassent la résistance psychologique des personnes pour les assujettir à des logiques de gestion comptables étrangères, voire opposées, à la qualité de la recherche ou de la formation. En conséquence, une lutte efficace contre le harcèlement chez les professeures et professeurs d'université ne saurait se réduire à des interventions qui se feraient en marge des lieux concrets du travail. Elle allie des interventions qui considèrent les rapports de pouvoir ainsi que les dynamiques spécifiques des collectifs de travail. Elle exige aussi des solutions organisationnelles.

Afin d'éviter les pièges bien réels de la psychologisation et de la judiciarisation de l'intervention en matière de harcèlement (Bateman, 2001 ; Confédération générale du travail, 2001 ; 2003 a, b, c), il importe de trouver des espaces pour que les situations singulières de souffrance au travail puissent s'objectiver, c'est-à-dire se rendre visibles et « dicibles » (Bourdieu, 1984). La parole publique et la délibération sont les seuls moyens de révéler les situations insidieuses de violence psychologique et de produire des analyses et des discours qui puissent servir de contrepoids aux pratiques menant à l'étiollement des solidarités et à la déstabilisation psychologique des individus. C'est de là que les résistances et les revendications pourront s'organiser.

Les employeurs ne s'engagent pas volontiers dans cette voie qui risque de remettre en question certaines formes d'organisation du travail. Les syndicats sont donc interpellés directement pour permettre que des choses se disent. Ici aussi, le privé est politique.

10. Que faire face au harcèlement?

Les personnes qui vivent du harcèlement ou qui sont témoins de telles situations n'ont pas à tolérer ce qu'elles considèrent inadmissible. Typiquement, le harcèlement vise à détruire une personne ou à l'exclure en la privant de ses ressources, en la poussant à bout et en l'enfermant dans le cycle du doute, de l'autodépréciation ou de la vengeance, de l'isolement, de la peur et de l'impuissance. Ce cycle doit être renversé. Pour y parvenir, les personnes ont besoin du concours des instances qui sont formellement responsables de les aider et de les protéger, mais elles ont, d'abord et avant tout, un besoin impérieux de la solidarité et du soutien concret et manifeste de leurs collègues.

Que faire face au harcèlement, quant on en est la cible? Pour répondre à cette importante question, il convient évidemment de considérer l'histoire et la gravité de sa situation, son état de santé physique et psychologique, les ressources dont on dispose et les appuis qu'on peut obtenir de la part de son entourage. Quelques attitudes et précautions générales méritent d'être rappelées. Elles seront présentées ci-après en dix (10) points comme autant de conseils adressés aux personnes qui se considèrent victimes de conduites vexatoires. Les personnes qui en sont témoins y puiseront aussi des pistes en vue d'intervenir promptement, ce qui représente, dans plusieurs cas, le moyen le plus efficace de faire cesser ces conduites, mais aussi d'agir sur les normes et la culture de leur milieu.

Quelle que soit la situation, la personne qui se considère harcelée doit savoir qu'elle peut, en tout temps, être entendue par son syndicat, y obtenir des renseignements fiables et des conseils éclairés, être informée de ses droits et recours et être traitée avec respect et équité. À sa demande, une conseillère ou un conseiller syndical sensibilisé à la problématique devrait pouvoir l'accompagner dans ses démarches auprès de différentes personnes ou instances de l'université. Si la situation le requiert, le syndicat peut également prêter assistance pour la rédaction d'une plainte, pour le dépôt d'un grief ou pour une réclamation à la CSST.

Ce soutien syndical peut s'avérer crucial pour aider une personne à analyser sa situation, à en saisir les enjeux, pour faire contrepoids à une position discutable de l'Employeur ou pour contribuer à l'élaboration et à l'ajustement de solutions. Ces solutions varient considérablement selon les circonstances et les objectifs des personnes concernées. Elles peuvent être de nature administrative, organisationnelle ou juridique. Dans certains cas, un syndicat pourra trouver, sur-le-champ et avec l'Employeur, des solutions simples et efficaces pouvant satisfaire les parties qui s'opposent avec un minimum d'énergie. Dans d'autres cas, l'élaboration de solutions exigera plusieurs rencontres, un processus qui pourra s'étendre sur une plus longue période, des actions à court, moyen et long terme, ainsi qu'un suivi très serré.

Reconnaître le harcèlement psychologique

Afin de savoir ce dont on parle, ce contre quoi on doit se défendre ou ce qu'il convient de dénoncer, il sera utile pour les personnes qui vivent du harcèlement et pour celles qui en sont témoins de connaître les définitions les plus largement acceptées de cette forme de violence. Les propos manifestement malveillants, les atteintes directes à la réputation, les injustices flagrantes, les menaces, les injures et l'intimidation sont faciles à assimiler au harcèlement. Par

contre, une meilleure connaissance des agissements constitutifs du harcèlement permettra de reconnaître ses formes les plus insidieuses, celles qui se cachent derrière des messages difficiles à interpréter, des non-dits, des oublis, des insinuations, des reproches voilés, des demandes ambiguës, des blagues ou remarques dites amicales, des pratiques dites routinières, des règles dites générales, des normes ou des valeurs dites reconnues, etc.

Parmi ces agissements constitutifs du harcèlement, on reconnaît généralement ceux qui ont comme effet d'empêcher une personne de s'exprimer, de l'isoler, de la déconsidérer, de la discréditer, de compromettre son accès aux conditions de travail ou aux ressources normalement consenties aux personnes placées dans une situation similaire à la sienne, de la menacer ou de l'agresser, de compromettre sa santé ou son sentiment de sécurité. On trouve, au chapitre un (1) de ce document, quelques assises scientifiques qui permettent de circonscrire le phénomène.

Cela étant dit, il faut éviter d'assimiler chaque situation difficile ou décevante inhérente au travail professoral à du harcèlement. Cela risquerait de banaliser les situations plus graves. La non-obtention d'une promotion, le refus d'une subvention, le commentaire vexant, la maladresse de gestion, le fait de ne pas être inclus dans tous les cercles, l'appréciation mitigée d'une contribution scientifique, le désaccord manifeste face à un projet ou à une idée émise, s'ils constituent des incidents isolés ou justifiés, ne doivent pas être interprétés comme des conduites harcelantes. De la même manière, les conflits mal résolus, la surcharge continue de travail, la hausse incessante des exigences de performance et les normes instituées de compétition qui affectent l'ensemble des professeures et professeurs ne constituent pas du harcèlement même s'ils peuvent être des circonstances propices au harcèlement.

L'article 81.18 de la Loi sur les normes du travail mérite aussi d'être examiné rigoureusement. Rappelons qu'on y 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.

On trouve, en encadré, un extrait du *Guide de sensibilisation à l'intention des employeurs et des salariés* de la Commission des normes du travail qui fournit une explication de cette définition légale. On y précise les quatre grands éléments de la définition qui doivent être présents et démontrés pour conclure à la présence du harcèlement psychologique.

LES QUATRE ÉLÉMENTS CONSTITUTIFS DU HARCÈLEMENT

1- Une conduite vexatoire ayant un caractère de répétition ou de gravité

Il s'agit d'une conduite humiliante, offensante ou abusive pour la personne qui subit une telle conduite, qui la blesse dans son amour propre, qui lui cause du tourment. C'est une conduite qui dépasse ce qu'une personne raisonnable estime être correcte dans l'accomplissement du travail.

Chacune des paroles, chacun des comportements, des actes ou des gestes pris isolément peut être bénin, anodin, mais c'est l'ensemble ou l'accumulation de ceux-ci qui permet de conclure à une situation de harcèlement.

Cependant, le caractère répétitif n'est pas une composante essentielle du harcèlement. En effet, une seule parole, un seul comportement, geste ou acte grave peuvent également être reconnus s'ils entraînent un effet nocif continu pour la personne visée. Si la cause est unique, l'effet nocif doit se perpétuer dans le temps. Ainsi, une conduite isolée, telle la violence ou l'agression dont l'impact sur la victime se perpétue dans le temps, pourra constituer du harcèlement psychologique.

2- Un caractère hostile ou non désiré

Les comportements, les paroles, les actes ou les gestes reprochés doivent être perçus comme hostiles ou non désirables. Toutefois, dans certains cas tels que lors d'agression ou de harcèlement sexuel, le caractère « non désiré » n'exige pas nécessairement que la victime ait exprimé clairement son refus ou sa désapprobation.

3- Une atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique

Le harcèlement a un impact négatif sur la personne. La personne victime de harcèlement peut se sentir diminuée, dévalorisée, dénigrée tant sur le plan personnel que sur le plan professionnel. La situation de harcèlement peut aussi causer une détérioration de la santé physique de la personne victime de harcèlement. Toutefois, une atteinte à la santé n'est pas nécessaire.

4- Un milieu de travail néfaste

Un milieu de travail néfaste est un milieu dommageable, qui crée un tort, qui nuit à la personne victime de harcèlement. L'atmosphère de travail créée par la conduite pourra provoquer par exemple l'isolement de la victime.

Pour conclure à du harcèlement psychologique, l'intention du présumé harceleur n'a pas à être prise en considération. Les paroles, les gestes, les actes ou les comportements du harceleur n'ont pas à être dites ou faits dans l'intention de nuire ; ce sont les effets sur la personne visée qui sont pris en considération.

Extrait du *Guide de sensibilisation à l'intention des employeurs et des salariés*
Commission des normes du travail (2004 b, p. 5)

Les différentes formes d'abus de pouvoir, le harcèlement sexuel, le harcèlement discriminatoire interdit en vertu des motifs énoncés dans la *Charte québécoise des droits et libertés de la personne* (race, couleur, sexe, grossesse, orientation sexuelle, état civil, âge sauf dans la mesure prévue par la loi, religion, convictions politiques, langue, origine ethnique ou nationale, condition sociale, handicap ou utilisation d'un moyen pour pallier ce handicap), le harcèlement criminel et certaines atteintes à la propriété constituent aussi des formes de violence qui peuvent s'associer ou s'intégrer aux manœuvres de harcèlement psychologique.

Rester centré sur son droit à la dignité et au respect

Lorsqu'on se sent agressé, il est logique de se demander ce qu'on a pu faire ou dire pour mériter un tel traitement. Il est aussi tout à fait approprié de reconnaître sa part de responsabilité, de tenter d'ouvrir le dialogue avec ses vis-à-vis pour désamorcer une situation, rétablir la communication et dissiper certains malentendus. Malheureusement le harcèlement relève rarement d'un simple problème de communication. Au contraire, c'est précisément en cherchant à brouiller la communication et à placer les personnes dans des situations fausses ou intenables que les harceleurs peuvent abuser de leur bonne foi. L'ouverture au dialogue ou le désir de conciliation ne doivent donc pas empêcher les victimes de reconnaître la violence qui leur est faite. Pour en finir avec l'inconfort et le malaise ressentis, plusieurs personnes agressées ont tendance à minimiser, à banaliser, voire à nier ce qui leur arrive. D'autres vont jusqu'à se blâmer elles-mêmes, à accepter les critiques injustifiées qu'on leur fait ou à se dire qu'elles ne seraient pas agressées si elles étaient plus compétentes, moins sensibles, plus stratégiques, etc. En refoulant ses sentiments légitimes d'injustice et de colère, on entre dans le cercle de l'impuissance et on donne à son agresseur le signe qu'on est déstabilisé et qu'il peut continuer. Pour reprendre du pouvoir, il importe au contraire de rester centré sur son droit à la dignité et au respect, de prendre sa place et de réagir.

Réagir explicitement et calmement

Il importe de faire savoir, le plus tôt possible, à la personne qui agresse que sa conduite paraît inappropriée dans les circonstances, qu'elle est blessante et de lui demander de cesser d'agir ou de parler comme elle le fait. Une telle démarche peut se faire seul à seul avec l'auteur du harcèlement, en présence d'un témoin ou d'une personne en situation de gestion (à moins que cette dernière soit auteure ou complice du harcèlement). Sans nécessairement être immédiate, une réaction rapide est importante, d'abord parce que les problèmes de harcèlement se règlent rarement d'eux-mêmes, mais aussi parce que plus les situations perdurent, plus elles s'inscrivent dans ce qui finit par paraître « normal » et plus leurs conséquences s'aggravent.

Il convient toutefois de garder son calme, de rester poli et centré sur des faits, lorsque l'on décide de poser ses limites ou de faire des mises au point. Réagir en se montrant trop impulsif ou agressif risque d'amener à dire ou à faire des choses qui pourraient être utilisées ultérieurement contre soi. Quels que soient les sentiments de rage, de détresse ou d'injustice ressentis, on recommande aux personnes agressées d'éviter les menaces, les propos injurieux et

les actions d'éclat qui, *a posteriori*, pourraient être interprétés comme un manque de contrôle de soi, un manque de loyauté envers l'organisation ou de l'irrespect.

Avertir l'Employeur

Étant donné que les obligations de l'Employeur sont renforcées par sa connaissance d'une situation de harcèlement (article 81,19 de la *Loi*), on aura intérêt à l'avertir le plus rapidement possible d'une telle situation et à conserver une preuve de cette démarche. Cela pourrait s'avérer important si la situation ne se réglait pas rapidement à sa satisfaction.

Chercher du soutien

L'isolement et le repli sur soi sont des réflexes normaux d'autoprotection. Pourtant, ce sont les pires ennemis des personnes harcelées. Le meilleur soutien qu'on puisse trouver est celui d'une ou de quelques personnes en qui on a une entière confiance, qui sont capables d'accueillir la détresse, comme les débordements de colère, qui peuvent donner le réconfort nécessaire, mais sans complaisance. Il peut s'agir d'un membre de sa famille, d'une amie, d'un conjoint, d'un proche. La consultation d'une professionnelle ou d'un professionnel sensible à la problématique du harcèlement (venant de la psychologie, du counseling ou du travail social) peut aussi être d'un grand secours pour comprendre ce qu'on vit, aider à se protéger, à se reconstruire et à reprendre du pouvoir sur sa vie sans se sentir responsable de la violence dont on est la cible.

Par ailleurs, le soutien d'un ou de quelques collègues est crucial, lorsqu'il peut être obtenu. Leur connaissance du milieu fait qu'ils sont les mieux placés pour comprendre ce qui arrive dans une dynamique de harcèlement, pour intervenir lorsqu'ils sont témoins de conduites qu'ils considèrent inadmissibles, mais aussi pour aider à voir plus clair dans une situation, notamment si on commence à douter de sa perception de la réalité ou si on s'interroge sur l'action ou sur l'attitude à prendre. Dans certains cas, s'ouvrir à des collègues permettra de réaliser que le harcèlement touche d'autres personnes, de renforcer des solidarités et d'en venir à une dénonciation collective de la violence et de ses subterfuges. Il peut aussi s'avérer opportun de se faire accompagner d'une ou d'un collègue dans certaines démarches.

Attention ! Il est toutefois essentiel de rester en contrôle de ses paroles et de ses émotions face à certains collègues qui pourraient s'allier au harceleur. Habiles à manipuler l'opinion, les personnes harcelantes n'hésitent pas à utiliser la rumeur pour discréditer et mobiliser des collègues contre la personne ciblée.

Si la situation mène à d'autres recours, notamment à un processus d'enquête ou à l'arbitrage d'un grief, les collègues peuvent soutenir la personne harcelée de manière déterminante, notamment en acceptant de témoigner et de dire ce qu'ils ont observé.

On trouve, en encadré, ce que peut faire un témoin pour soutenir des collègues qui vivent du harcèlement.

QUE PEUT FAIRE UN TÉMOIN POUR BRISER LA LOI DU SILENCE?

- ✓ Il intervient pour manifester son désaccord avec une conduite harcelante, parce qu'il sait que le silence constitue un consentement tacite au maintien du harcèlement.
- ✓ Il offre son soutien manifeste aux personnes harcelées.
- ✓ Il contribue à la conscientisation de collègues en ouvrant la discussion avec eux privément, mais aussi publiquement.
- ✓ Il évite de garder constamment le silence ou de se mettre systématiquement du côté du plus fort ou de la majorité, parce qu'il sait que cela a pour effet d'isoler injustement une personne, de la marginaliser et d'accentuer sa détresse.
- ✓ Il agit quand il est en situation d'autorité formelle ou informelle pour faire cesser le harcèlement.
- ✓ Il repère et dénonce les formes organisationnelles ou systémiques de violence, de manière à contribuer à l'instauration de nouvelles normes de vie collective et à réduire le seuil de tolérance à la violence.

Ne pas laisser de prise au harcèlement

L'une des manières typiques de harceler consiste à épier sa cible, à la critiquer sur les moindres détails et à la prendre en défaut. On doit donc faire preuve d'une certaine vigilance afin de ne pas commettre d'erreurs professionnelles ou personnelles graves et afin d'éviter de fournir des munitions à ses détracteurs. Inutile toutefois d'en faire trop, de se surinvestir dans le travail ou de vouloir à tout prix obtenir l'approbation de personnes harcelantes qui, manifestement, se refusent à reconnaître la valeur de la contribution de celles et de ceux qu'elles cherchent, délibérément ou non, à discréditer. Dans le même ordre d'idées, les personnes ciblées ont tout avantage à profiter des occasions publiques qui s'y prêtent pour discuter, en toute transparence, du réalisme des mandats qui leur sont confiés et des conditions de leur réalisation.

Lorsque toute explication semble vaine, il convient de réduire sa relation avec l'agresseur à des rapports professionnels polis et, le plus possible, à des échanges qui se font dans des réunions officielles et dans les lieux réguliers et publics de délibération et de prise de décision. Sans verser dans l'obsession-compulsion, on ne devrait pas hésiter à demander que tous les échanges pertinents soient inscrits dans les procès verbaux des réunions. Face aux attaques directes ou indirectes, il est inutile de chercher à se justifier en risquant ainsi de se prendre dans les pièges qui sont tendus. Il est plus utile de demander des précisions à la personne qui agresse et de lui retourner des questions : Que veut-elle dire exactement? Ses propos sont-ils basés sur des faits vérifiés, sur des renseignements officiels ou sur des opinions personnelles, des rumeurs? Parle-t-elle en son nom personnel ou, sinon, à quel titre et au nom de qui?

Prendre des notes et conserver des éléments de preuve

Compte tenu des caractéristiques du harcèlement, lequel brise la résistance par l'accumulation, sur une assez longue période, d'agissements vexatoires qui, pris isolément, peuvent paraître anodins et sans importance, il importe de prendre des notes et de conserver tout document qui pourrait servir. On conseille généralement de tenir un journal des faits ou un registre de tous les incidents (paroles, gestes, etc.) qui blessent ou rendent mal à l'aise et de décrire comment on a réagi à chaque incident (ses sentiments, ce qu'on a dit ou fait, etc.) Il est recommandé de noter, le plus exactement possible, les paroles échangées, les gestes posés, et cela, si possible le jour même. On ne doit pas omettre d'inscrire la date et l'heure des incidents et le nom des personnes qui en ont été témoins et, si nécessaire, leurs coordonnées. En plus d'aider à voir plus clair dans la situation, cet exercice servira considérablement si on décide ultérieurement de déposer une plainte : il aidera à retracer la trame des événements, à fournir des renseignements précis (plus crédibles que de vagues souvenirs) et à réunir les éléments de preuve qui pourront faire une différence significative dans le dénouement d'une procédure d'enquête ou de grief.

Éviter de précipiter une démission ou une retraite

Si le harcèlement s'aggrave, on songera peut-être à quitter au plus vite un milieu qui rend malade, surtout si on constate que le harcèlement est institutionnalisé, profondément inscrit dans la culture et les normes admises dans le milieu. Il est tout à fait logique de vouloir se protéger et, dans certains cas, fuir une organisation malsaine devient la seule voie praticable pour préserver sa santé. Pourtant, démissionner ou prendre sa retraite sont des décisions cruciales qui ne devraient pas être prises précipitamment, au moment où on n'est pas en pleine possession de ses moyens. Cela serait jouer le jeu de celles ou ceux qui harcèlent et succomber à des manœuvres qui visent précisément à neutraliser une personne, à la casser et à la pousser ainsi vers la sortie.

Toutefois, si la démission ou la retraite sont les seules issues, il faut en évaluer rigoureusement les conséquences professionnelles, financières et psychologiques. Il sera peut-être plus avantageux d'envisager un congé de maladie ou une autre forme de congé. Aussi, le fait de s'accorder une période de répit permettra de prendre du recul et de prendre des décisions plus éclairées quant à la conduite à adopter et quant aux avantages et limites des options qui s'offrent. Dans certains cas, ce recul sera une occasion de revenir, puis de négocier des conditions de départ acceptables.

Prendre un congé

Être constamment la cible de paroles ou de gestes imprévisibles et hostiles n'est pas sans laisser de traces chez la majorité des personnes. La vigilance requise pour se défendre et tenter de faire changer les choses exige une énergie considérable en plus de l'énergie déjà élevée requise par le travail professoral. Dans un tel contexte, l'épuisement physique et émotionnel guette. Vouloir obtenir justice c'est bien, mais cela ne doit pas se faire au détriment de sa santé. Il est risqué d'attendre d'être à bout de forces avant de consulter un médecin : une situation

d'épuisement qui perdure pave la voie à des problèmes plus sévères (détérioration de son réseau social, difficultés familiales et conjugales, dépression, troubles anxieux, alcoolisme et toxicomanie, détérioration grave de ses capacités professionnelles, etc.) Bien choisir son médecin est important dans une telle situation : celui-ci devrait connaître la problématique du harcèlement psychologique et être familier avec les démarches auprès des assureurs et de la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST) ou, à tout le moins, faire preuve d'ouverture en ces matières.

Si un congé de maladie s'avère une solution acceptable pour un temps, il conviendra d'examiner attentivement ses droits en matière de santé et de sécurité du travail, les clauses de son régime collectif d'assurance-santé. Dans le cas d'un grief, il faudra considérer aussi les dispositions de la Loi sur les normes du travail (article 123.16) qui se rapportent à l'arrimage entre un grief en matière de harcèlement et une réclamation pour une lésion professionnelle au sens de la Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles (LRQ, chapitre A-3.001). En fait, lorsqu'un arbitre de grief estime probable que le harcèlement psychologique ait entraîné une lésion professionnelle, il réserve sa décision en ce qui a trait au versement d'indemnités pour salaire perdu, dommages et intérêts punitifs et moraux, ou soutien psychologique, tant que la décision de la Commission des lésions professionnelles n'aura pas été rendue.

En principe et en vertu de la Loi sur les accidents de travail et les maladies professionnelles, une professeure ou un professeur peut faire une réclamation à la Commission de la santé et de la sécurité du travail et recevoir des indemnités, si son médecin reconnaît un lien entre ses problèmes de santé et sa situation de travail. En pratique, il faut évaluer très minutieusement les différentes options et prendre conseil auprès de personnes compétentes. L'Employeur peut insister pour privilégier un recours au régime collectif d'assurance-santé plutôt qu'à la CSST. La compagnie d'assurances peut demander que soit faite une réclamation à la CSST. Par ailleurs, il pourra être difficile de faire reconnaître, par la CSST, que la détérioration de l'état de santé résulte des conditions de travail et qu'elle répond à la définition d'une lésion professionnelle. Comment s'y retrouver? En cette matière, la personne harcelée a généralement avantage à consulter son syndicat et une avocate ou un avocat spécialisé en droit du travail et en matière de santé et sécurité du travail.

Utiliser les recours prévus dans son milieu

Si le harcèlement persiste, il ne faut pas tarder à utiliser les recours prévus dans son milieu. Afin de prendre une décision éclairée, compte tenu des particularités de sa situation, il importe de s'informer de ses droits, de ses responsabilités et des ressources ou recours disponibles. Attention toutefois de ne pas suivre aveuglément tous les conseils donnés. Il faut aller chercher l'information juste auprès des personnes compétentes.

On trouve, en encadré, les droits sur lesquels une personne harcelée peut généralement appuyer ses attentes.

***DROITS NORMALEMENT RECONNUS DANS LES POLITIQUES INSTITUTIONNELLES
ET DROITS ENCHÂSSÉS DANS LA LÉGISLATION***

- Droit à un milieu de travail exempt de harcèlement et à des conditions de travail qui respectent la santé, la sécurité et la dignité des salariés.
- Droit d'être entendu, conseillé et informé par une personne désignée par l'Employeur, reconnue pour son impartialité et ses compétences, et ce, dans le respect des règles de la confidentialité.
- Droit à une intervention diligente de la part de l'Employeur pour assurer sa sécurité physique et psychologique. Dans certains cas, une intervention provisoire destinée à faire écran entre la partie plaignante et la partie mise en cause peut s'avérer nécessaire.
- Droit d'utiliser les recours internes de médiation et d'enquête qui existent probablement dans chaque milieu, sans perdre son droit de grief.
- Droit d'être protégé contre les représailles lorsqu'on signale une situation de harcèlement, lorsqu'on demande un soutien ou lorsqu'on participe au règlement d'une situation.
- Droit de refuser la médiation qui est libre et volontaire.
- Droit de garder le contrôle de sa plainte, le cas échéant, et de la retirer en tout temps.
- Droit d'être traité avec impartialité, par des personnes compétentes et dans le respect des règles reconnues d'équité et de confidentialité qui s'appliquent dans les procédures de médiation et d'enquête.
- Droit de la partie mise en cause de connaître les faits qui lui sont reprochés et de faire connaître sa version des faits.
- Droit d'être accompagné ou conseillé par une personne de son choix dans ses démarches, étant entendu que cette personne ne fait pas partie du processus et qu'elle ne pourra être interrogée comme témoin lors d'une enquête ou lors de l'arbitrage d'un grief.
- Droit d'être protégé contre les plaintes frivoles et les fausses allégations.
- Droit d'être entendu et d'être soutenu par son syndicat de manière à obtenir un traitement équitable.
- Droit d'être indemnisé par la CSST pour une lésion professionnelle qui résulte du harcèlement au travail ou par l'Employeur pour perte de salaire, dommages et intérêts punitifs et moraux, ou soutien psychologique, si le harcèlement est reconnu par un arbitre de grief et si l'Employeur n'a pas rempli ses obligations.

Rappelons que le syndicat peut soutenir un membre qui se considère harcelé :

- par son écoute ;
- en aidant à l'interprétation de l'information qui lui est donnée ;
- en l'assistant dans sa réflexion relative aux recours qu'il souhaite utiliser et à leurs implications ;
- en le référant à d'autres personnes ressources sensibles à la problématique du harcèlement psychologique et capables de lui apporter un soutien : professionnelle ou professionnel de la relation d'aide psychologique, médecin, avocate ou avocat spécialisé en santé au travail.

Et, si une demande est faite en ce sens, le syndicat peut :

- informer l'Employeur de la situation et exiger de sa part une intervention diligente pour faire cesser le harcèlement ainsi que pour assurer la protection de la personne qui se considère agressée ;
- accompagner les personnes ⁷ qui se considèrent harcelées ou injustement mises en cause dans leurs démarches auprès de l'Employeur, notamment aux étapes de consultation informelle, de médiation, d'enquête, de rédaction et d'arbitrage d'un grief ;
- contribuer à l'élaboration et à l'application de solutions à moyen et long terme.

⁷ Si des conflits de rôles sont en jeu, on doit s'attendre à ce que des personnes ressources différentes du syndicat interviennent. Par exemple :

- une même personne ne peut soutenir à la fois une personne qui se dit harcelée et une personne qui se considère injustement mise en cause dans la même affaire ;
- une personne qui agit comme accompagnatrice dans une démarche informelle de conciliation ou dans une médiation ne peut ensuite jouer un rôle actif dans un processus d'enquête ou témoigner dans l'audition d'un grief ;
- une même personne ne peut être à la fois conseillère de la personne qui se considère harcelée et membre de l'instance syndicale chargée de décider si un grief sera soutenu ou non en arbitrage.

Conclusion

L'ampleur du problème, les effets du harcèlement psychologique, de même que les pressions exercées par de nombreuses organisations ont entraîné l'adoption de dispositions législatives modifiant la Loi sur les normes du travail en vue d'y introduire des dispositions relatives au harcèlement psychologique. Tous les établissements, incluant les universités, sont touchés par ces nouvelles dispositions.

À l'encontre de certains préjugés qui les perçoivent comme des lieux protégés, les universités n'échappent pas au harcèlement. Des situations troublantes, portées à l'attention de la FQPPU, l'ont incitée à mettre sur pied un comité de travail ayant pour mandat de chercher à comprendre les modes d'expression du harcèlement en milieu universitaire afin d'accompagner les syndicats membres et les victimes dans la recherche de solutions pour soigner le mal et, surtout, pour le prévenir.

La FQPPU défend l'Université comme service public et reconnaît que l'accomplissement des missions universitaires de construction et de transmission des savoirs exige un contexte adéquat. Pour contribuer effectivement et efficacement aux missions universitaires, les professeures et professeurs, qui en sont les principaux responsables, doivent pouvoir compter sur un climat sain, propice à la créativité, à la rigueur et à l'autonomie de pensée et d'action. Ils doivent prendre part aux décisions qui ont un impact direct sur la vie académique, qu'elles concernent les ressources ou les programmes. En somme, ils doivent exercer leurs fonctions en assumant pleinement leurs responsabilités collectives qui s'effectuent normalement de manière collégiale. La FQPPU reconnaît que l'exercice de la collégialité est inhérent à la vie universitaire.

Les faits relatés dans le cadre de notre recherche suscitent de nombreuses interrogations relatives au contexte et aux circonstances essentielles à l'exercice de la collégialité au sein des instances universitaires, en particulier dans les départements, les facultés et dans les comités qui relèvent de ceux-ci. Ils suscitent aussi des interrogations en ce qui concerne les pratiques éthiques et l'exercice des responsabilités qui reviennent aux professeures et professeurs au sein des établissements universitaires.

Il semble incontestable que le contexte dans lequel s'effectue le travail professoral a connu d'importantes transformations au cours des dix dernières années. Selon des avis largement partagés, le sous-financement des universités et les formules de financement de la recherche universitaire ont induit un contexte compétitif et des changements organisationnels de nature à accroître les risques de harcèlement et l'expression de conduites vexatoires.

Les résultats de notre recherche ne nous permettent pas d'évaluer l'ampleur du problème, ni la prédominance du harcèlement psychologique entre collègues, professeures et professeurs, par rapport au harcèlement qui impliquerait des personnels appartenant à d'autres corps d'emploi, des administrateurs ou des étudiantes et étudiants. Toutefois, nous avons dû constater que les professeures et professeurs qui ont choisi de répondre à notre invitation de témoigner de leurs expériences s'inquiétaient en priorité de traitements vexatoires de la part de leurs collègues et que ces conduites concernaient dans la très grande majorité des cas les aspects fondamentaux

de la tâche professorale et la trajectoire professionnelle. Cette constatation nous a semblé alarmante, non seulement parce qu'elle entraîne de profonds malaises chez les victimes, mais aussi parce qu'elle remet en question des pratiques auxquelles les professeures et les professeurs sont profondément attachés, à savoir prendre part aux décisions de gestion qui concernent la vie académique.

Comme nous l'avons vu, la Loi sur les normes du travail donne à l'Employeur la responsabilité de prévenir et de faire cesser le harcèlement et au syndicat l'obligation de représenter ses membres qui pensent subir ou sont accusés de harcèlement. Nous considérons, toutefois, que le maintien d'un climat de travail sain relève d'une responsabilité partagée entre toutes les instances universitaires et les professeures et professeurs eux-mêmes.

L'urgence de dénoncer les contextes, les pratiques et les comportements laissant place, voire encourageant, des conduites harcelantes ne fait aucun doute. Souvent perçu comme une réaction individuelle, le harcèlement psychologique est en fait une réaction collective supportée par l'organisation et le résultat d'une tolérance ou d'un attentisme face à des rapports de pouvoir et face à des situations inacceptables. En l'absence d'une réaction prompte, le harcèlement tend à s'accroître, voire à se transformer en *mobbing*. Pour le contrer, en plus de satisfaire aux exigences légales, les instances universitaires concernées doivent agir sur le plan de la prévention par des mesures concrètes dans la perspective de celles qui sont énoncées au chapitre sept (7) du présent rapport.

Elles doivent en particulier fournir aux personnes qui sont victimes de harcèlement des espaces sécuritaires pour manifester leurs malaises et échanger librement sur les expériences. Comme un professeur le mentionnait :

Il faut créer des réseaux. Le harcèlement va cesser quand l'Université va comprendre qu'elle ne pourra pas isoler les professeurs, qu'elle ne pourra pas les stigmatiser.

Les témoignages ont permis l'expression d'attentes à l'endroit des représentants syndicaux. Certaines d'entre elles exigeront au sein des syndicats une prise de conscience relative à leurs pratiques internes. Toutefois, la prévention efficace du harcèlement ne manquera pas d'exiger également une vigilance constante de la part des collègues qui sont en première ligne pour réagir et faire cesser les conduites inacceptables.

Postface

Aucune médaille n'est assez mince pour n'avoir qu'une face ! Pour obtenir une compréhension complète d'une dynamique de harcèlement, il faut non seulement entendre les personnes agressées, mais aussi les personnes harcelantes ou perçues comme telles. De même, il sera important pour les syndicats et les universités d'analyser les perceptions croisées des témoins et des personnes en position de pouvoir qui, dans la majorité des cas, exercent un rôle déterminant dans le maintien ou le dénouement des situations de violence psychologique.

Bibliographie

- Adams, A. (1992). *Bullying at Work : How to Confront and Overcome It*. Londres : Virago Press.
- Au bas de l'échelle (2005). Le harcèlement psychologique au travail. Dans *L'ABC des personnes non syndiquées. Vos droits au travail*. (9^e éd.) (Chapitre 10). Montréal : Au bas de l'échelle.
<http://www.aubasdechelle.ca/vos-droits-au-travail-loi-normes-harcelement-psychologique.html>
- Aubert, N. (2003). *Le culte de l'urgence*. Paris : Flammarion.
- Aubert, N. et De Gaujelac, V. (1991). *Le coût de l'excellence*. Paris : Seuil.
- Balocco, C. (2001). *Pour en finir avec le harcèlement psychologique*. Paris : Éd. de l'organisation.
- Barbour, R. et Kitzinger J. (Dir.) (1999). *Developing Focus Group Research : Politics, Theory, and Practice*. London : Thousand Oaks, Sage Publications.
- Bateman, L. (2001). Vers une « psychologisation » des rapports au travail ? *Journal L'Humanité*, 12 juin.
<http://www.humanite.presse.fr/journal/2001-06-12/2001-06-12-245651>
- Bonneau, M., Leclerc, C., Sabourin, C. et Savard R. (2003). *Rapport du Comité ad hoc sur le harcèlement moral et psychologique*. Déposé au 7^e Congrès de la Fédération québécoise des professeures et professeurs d'université. Trois-Rivières : Hôtel Delta, avril.
- Bourdieu, P. (1984). Espace social et genèse des classes. *Actes de la recherche en Sciences sociales*, 53, p. 1-12.
- Bréard, R. et Pastor, P. (2002). *Le harcèlement : les réponses. Comment sortir du piège*. Paris : Liaisons.
- Brodski, C.M. (1976). *The Harrassed Worker*. Toronto : Lexington Books, DC Health and Company
- Brun, J.-P. (2003). *Évaluation de la santé mentale au travail : une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines*. Rapport de recherche. Montréal : Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail du Québec.
- Brun, J.-P. et Plante, É. (2004). *Le harcèlement psychologique au travail au Québec*. Sondage réalisé par Léger Marketing. <http://cgsst.fsa.ulaval.ca>
- Cantin, I. et Cantin, J.-M. (2004). *Politiques contre le harcèlement au travail et réflexions sur le harcèlement psychologique*. Cowansville, Québec : Éd. Yvon Blais.
- Cantin, J.-M. (2000). *L'abus d'autorité : une forme de harcèlement*. Toronto : Carswell.
- Chabot, M.-F. (2004a). *Séminaire sur le harcèlement psychologique au travail, module 1. Cadre psychologique et social du harcèlement psychologique en milieu de travail*. Service de la formation permanente. Barreau du Québec.
- Chabot, M.-F. (2004b). *Séminaire sur le harcèlement psychologique au travail, module 2. Cadre juridique du harcèlement psychologique en milieu de travail*. Service de la formation permanente. Barreau du Québec.
- Chabot, M.-F. (2004c). *Séminaire sur le harcèlement psychologique au travail, module 3. Étude de recevabilité et règlement amiable*. Service de la formation permanente. Barreau du Québec.
- Chabot, M.F. (2004d). *Séminaire sur le harcèlement psychologique au travail, module 4. Le processus d'enquête administrative*. Service de la formation permanente. Barreau du Québec.
- Chappell D. et Di Martino V. (2000). *La violence au travail*. Publications du BIT. Genève : Bureau international du travail.
- Chatel, V. (2003). Agir en situation de vulnérabilité : un essai de problématisation. Dans V. Chatel et M.-H.Soulet (Dir.) *Agir en situation de vulnérabilité*. Québec : PUL, p. 1-27.
- Code du travail* (LRQ, chapitre C-27). Québec : Gouvernement du Québec.

-
- Comité interministériel sur la prévention du harcèlement psychologique et le soutien aux victimes (2003). *Une stratégie de prévention du harcèlement psychologique au travail et de soutien aux victimes*. Québec : Gouvernement du Québec.
- Comité interministériel sur le harcèlement psychologique au travail (2001). *Rapport du Comité interministériel sur le harcèlement psychologique au travail*. Recherche et rédaction : Nicole Moreau. Québec : Gouvernement du Québec, ministère du Travail.
- Comité sur les femmes en milieu universitaire de la FQPPU. *Bulletins Ensemble* 3, décembre 1999 ; 4, mars 2000 ; 5, mai 2000 ; 8, février 2001 ; 11, décembre 2001 ; 12, février 2002.
- Commission des normes du travail (2004a). *Interprétation des dispositions en matière de harcèlement psychologique*. Québec : Commission des normes du travail, Gouvernement du Québec.
- Commission des normes du travail (2004b). *Un milieu de travail sans harcèlement psychologique, c'est l'affaire de tous ! Guide de sensibilisation à l'intention des employeurs et des salariés*. Québec : Commission des normes du travail, Gouvernement du Québec.
- Commission des normes du travail (2004c). *Un milieu de travail sans harcèlement psychologique, c'est l'affaire de tous ! Guide de prévention à l'intention des employeurs de la grande entreprise*. Québec : Commission des normes du travail, Gouvernement du Québec.
- Commission des normes du travail (2004d). *Un milieu de travail sans harcèlement psychologique, c'est l'affaire de tous ! Guide de prévention à l'intention des employeurs de la petite entreprise*. Québec : Commission des normes du travail, Gouvernement du Québec.
- Confédération des syndicats du Québec (2004). *Guide d'intervention sur le harcèlement psychologique au travail. Pour travailler en paix*. Montréal : CSQ.
- Confédération des syndicats du Québec (2003). *Politique pour contrer la violence et le harcèlement au travail*. Montréal : CSQ.
- Confédération des syndicats nationaux (2002). *Politique de prévention de la violence et du harcèlement au travail*. Montréal : CSN.
- Confédération des syndicats nationaux (2001). *Agir avant la tempête. Une démarche de prévention de la violence et du harcèlement au travail*. Montréal : CSN.
- Confédération des syndicats nationaux (1997). *La violence en milieu de travail : tolérance zéro*. CSN, 2^e édition, Montréal : CSN.
- Confédération générale du travail (2001). *Colloque Harcèlement moral, organisation du travail et management*. Montreuil, juin.
- Conférence des recteurs et des principaux des universités du Québec (2004). *De la pénurie de professeurs d'université au Québec. Prévisions de la demande de professeurs d'université au Québec jusqu'en 2012*. <http://www.crepuq.qc.ca:16080/IMG/pdf/penurie-prof.pdf>
- 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.
- Côté, L. et Rivest, R.L. (2004). Harcèlement : Indemnisation des lésions professionnelles et nouveau recours en cas de harcèlement psychologique au travail. Dans Service de la formation permanente du Barreau du Québec. *Développements récents en droit de la santé et sécurité au travail, 201*. Cowansville : Éditions Yvon Blais, p. 219 à 252.
- Courcy, F., Savoie, A. et Brunet, L. (2004). *Violences au travail*. Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal.

-
- Davezies, P. (2005). La santé au travail : une construction collective. *Santé au travail*, 52, p. 24-28.
- Davezies, P. (2004). Le harcèlement moral : organisation du travail ou perversion narcissique? *Documents pour le médecin du travail*, 100, 4^e trimestre. Paris : Institut national de recherche et de sécurité (INRS), p. 515-516.
- Davezies, P. (1999). Évolution des organisations du travail et atteintes à la santé. *Travailler*, 3, p. 87-114.
- De Gaulejac, V. (2005). *La société malade de la gestion*. Seuil : Paris.
- Dejours, C. (2001a). Désolation et harcèlement moral. *Le Monde*, 10 avril, p. 10.
- Dejours, C. (2001b). *Le travail entre banalisation du mal et émancipation*.
<http://perso.wanadoo.fr/christian.crouzet/smpmp/images-SMT/DEJOURS%20oct%202001.pdf>
- Dejours, C. (1998). *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*. Paris : Seuil
- Dejours, C., Dessors, D. et Molinier, P. (1994). Comprendre la résistance au changement. Dans *Documents du médecin du travail*, 58, 2^e trimestre. Paris : Institut National de Recherche et de Sécurité, p. 112-117.
- Durand, C. et Maheux, H. (2003). *Carrière et conditions de travail des professeur-e-s de l'Université de Montréal 2002. Vie au travail : conditions de travail, santé et sécurité, vie démocratique, climat de travail et soutien*. Québec : Université de Montréal.
<http://www.sgpum.umontreal.ca/documents/Vie%20au%20travail%2016-06-2003.doc>
- Ehrenberg, A. (1998). *La fatigue d'être soi*. Paris : Odile Jacob.
- Ehrenberg, A. (1992). *Le culte de la performance*. Paris : Calmann-Levy.
- Einarsen, S. (1999). The nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20(1/2), p. 16-27.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. et Cooper, C.L. (Dir) (2003a). *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace, International Perspectives in Research and Practice*. London : Taylor and Francis
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. et Cooper, C.L. (2003b). The concept of bullying at work. the european tradition. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C.L. Cooper (Eds.). *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace, International Perspectives in Research and Practice*. London : Taylor and Francis, p. 3-31
- Faulx, D. (2004). *Modèle d'investigation des situations de harcèlement et de souffrance relationnelle au travail dans une perspective de diagnostic différentiel*. XIII^e Congrès international de psychologie du travail et des organisations, août.
- Faulx, D., Ercium, F. et Horion, E. (2005). Effet Gavroche et relations hyperconflituelles de travail, *Interactions*, 9(1), p. 89-116.
- Faulx, D. et Geuzaine, C. (2000). Le harcèlement moral au travail, état des lieux et pistes de développement. *Médecine de Travail et Ergonomie*, 37(3), p. 135-147.
- Fédération des infirmières et infirmiers du Québec (2002). *Politique pour contrer la violence au travail. Travailler dans la dignité. On passe à l'action*. Montréal : FIIQ.
http://www.fiiq.qc.ca/documents/violenceaction_f.pdf
- Fédération des infirmières et infirmiers du Québec (1997). *Travailler dans la dignité : tolérance zéro*. Montréal : FIIQ.
- Fern, E. (2001). *Advanced Focus Group Research*. Thousand Oaks : Sage.
- Filizzola, G. et Lopez, G. (1995). *Victimes et victimologie*. Paris : Presses Universitaires de France, collection Que sais-je?

- Geuzaine, C. et Faulx, D. (2003). Au delà de l'irrationalité, vers une psychologie du harcèlement moral au travail. *Les cahiers internationaux de Psychologie Sociale*, 58, p. 7-18.
- Giroux, G. (2001). *Résister au harcèlement : une question d'intégrité et de dignité*. Colloque Carrière et conditions de vie des professeurs d'université. Organisé par le Comité sur les femmes en milieu universitaire de la Fédération québécoise des professeurs et professeurs d'université, mars.
- Guberman, N. (2000). *La banalisation de la violence en milieu de travail*. Options CSQ, 19.
- Harcèlement psychologique au travail : Pistes pour une meilleure réflexion et prise en charge (2005). Numéro spécial. *Pistes*, 7(3). <http://www.pistes.uqam.ca/v7n3/sommaire.html>
- Harvey, R. (2002). Un outil pour lutter contre le harcèlement psychologique, *Nouvelles CSQ*, septembre-octobre.
- Hirogoyen M.-F. (2001). *Malaise dans le travail. Harcèlement moral : Démêler le vrai du faux*. Paris : Syros.
- Hirogoyen M.-F. (1998). *Le harcèlement moral*. Paris : Syros
- Institut de la statistique du Québec (2000). *Enquête sociale et de santé 1998*. Montréal : Institut de la statistique du Québec.
- Keashly, L. (1998). Emotional abuse in the workplace : Conceptual and empirical issues. *Journal of Emotional Abuse*, 1, p. 85-117
- Lafond, R. et Provencher, J. (2004). *Le harcèlement psychologique. Tout ce que l'employeur doit savoir*. Les avocats Le Corre. Éditions Yvon Blais.
- Lamy, F. (2003). Définir le harcèlement psychologique et la violence en milieu syndiqué : les hésitations des uns, les difficultés des autres. Dans Service de la formation permanente du Barreau du Québec, *Développements récents en droits du travail*, 190. Cowansville, Québec : Éditions Yvon Blais. p. 179-227.
- Lamy, F. (2000a). *Comment contrer le harcèlement et la violence psychologique au travail?* Options CSQ, 19.
- Lamy, F. (2000b). *Violence psychologique au travail : les fondements juridiques d'une réclamation devant l'arbitre de griefs*. <http://www.grondinpoudrier.com/Publications/Conference/FLDAR00.htm>.
- Lamy, F. et Roy, D.-A. (2000) *Le devoir de représentation et l'exercice de la discrétion syndicale*. <http://www.grondinpoudrier.com/Publications/Conference/FLDAR00.htm>.
- Le Goff, J.-P. (2003a). Que veut dire le harcèlement moral ? I- Genèse d'un syndrome. *Le Débat*, 123, p. 99-116.
- Le Goff, J.-P. (2003b). Que veut dire le harcèlement moral ? II- Vers un nouvel imaginaire des rapports sociaux. *Le Débat*, 124, p. 141-161.
- Le Goff, J.-P. (2003c). Harcèlement moral : le piège. Propos recueillis par J. Remy. *L'Express*, 13 mars.
- Le Goff, J.-P. (2000). *Les illusions du management : Pour le retour du bon sens*. Paris : La découverte.
- Le Goff, J.-P. (1999). *La barbarie douce : la modernisation aveugle des entreprises et de l'école*. Paris : La Découverte, Sur le vif.
- Leclerc, C. (2005). Intervenir contre le harcèlement au travail : Soigner et sévir ne suffisent pas. Numéro spécial sur le harcèlement psychologique au travail. *Pistes*, 7(3). <http://www.pistes.uqam.ca/v7n3/articles/v7n3a4.htm>
- Leclerc, C. (2004). Solitude, compétition et harcèlement psychologique, *Université*, 10(1). Montréal : Fédération québécoise des professeurs et professeurs d'université, p. 6-7.

-
- Leclerc, C. et Fournier, G. (2004). *Intervention et harcèlement psychologique*. Symposium : Harcèlement psychologique, organisation du travail et soutien social. XIIIe Congrès international de psychologie du travail et des organisations, août.
- Leclerc, C., Le Blond, B. et Roussin, C. (2000). *Les savoirs d'expérience développés dans les services aux personnes vivant de la violence psychologique au travail*. Rapport réalisé pour le Gouvernement du Québec, Québec : Université Laval, Cahiers du CRIEVAT.
<http://www.crievat.fse.ulaval.ca/pdf/savoirs.exp.pdf>
- Leclerc, C., Sabourin, C. et Bonneau, M. (2005). La collégialité détournée : les racines organisationnelles du harcèlement psychologique dans les universités. *Pistes*, 7(2).
<http://www.pistes.uqam.ca/v7n2/articles/v7n2a4.htm>
- Leymann, H. (1996a). *Le mobbing : La persécution au travail*. Paris : Seuil.
- Leymann, H. (1996b). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational psychology*, 5(2), p. 165-184.
- Lhuillier, D. (2002). *Placardisés, des exclus dans l'entreprise*. Paris : Seuil.
- Liefooghe, A. (2004). Bullying at work : an introduction to the symposium. *British Journal of Guidance and Counselling*, 32(3), p. 265-269.
- Liefooghe, A. et Olafsson, R. (1999). « Scientists » and « amateurs » : Mapping the bullying domain. *International Journal of Manpower*, 20, p. 16-27.
- Loi sur les normes du travail* (LRQ, chapitre N-1.1). Québec : Gouvernement du Québec.
- Marceau G. et Gascon S. (2004). *Le harcèlement psychologique en milieu de travail syndiqué*. Les avocats Melançon, Marceau, Grenier et Sciortino. Conseil fédéral de la Fédération du personnel professionnel des universités et de la recherche, 22 et 23 avril.
- Matthiesen, S.B. et Einarsen, S. (2004). Psychiatric distress and symptoms of PTSD among victims of bullying at work. *British Journal of Guidance and Counselling*, 32(3), p. 335-356.
- Monroy, M. (2000). *La violence de l'excellence. Pressions et contraintes en entreprises*. Paris : Hommes et perspectives.
- Niedl, K. (1996). Mobbing and well-being : Economic and personnel development implications. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), p. 239-249.
- Paoli, P, et Merllié, D. (2001). *Troisième enquête européenne sur les conditions de travail 2000*. Dublin : Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail.
- Peyton, P.R. (2003). *Dignity at Work. Eliminate Bullying and Create a Positive Working Environment*. Londres : Brunner-Routledge.
- Pirès, A.P. (1997). Échantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique. Dans J. Poupard, J.-P. Deslauriers, L.-H. Groulx, A. Laperrière, R. Mayer et A.P. Pirès (Dir.), *La recherche qualitative : Enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Montréal : Gaëtan Morin, p. 113-169
- Poirier, G. et Rivest, R. L. (2004). *Les nouvelles normes de protection en cas de harcèlement psychologique au travail : une approche moderne*. Cowansville : Éditions Yvon Blais.
- 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.

-
- Rhéaume, J. (2003). *La normalité au travail : c'est l'excès. Analyse d'un syndrome défensif : l'hyperactivité*, 4^e Colloque de sociologie clinique et de psychologie sociale clinique. Sociétés en crise et recherche de sens. Athènes et Spetses, mai-juin.
- Secrétariat sur les conditions de travail. (2002). *Mobbing et autres tensions psychosociales sur le lieu de travail. Conditions de travail*, 3 (05. 2003), SECO, Berne, Suisse.
- Soares, A. (2004). *Colloque : Les savoirs sur le harcèlement psychologiques au travail : approches théoriques et approches pratiques*. Congrès de l'Association canadienne française pour l'avancement des sciences (ACFAS). Montréal : Université du Québec à Montréal, mai.
- Soares, A. (2002). *Quand le travail devient indécent : le harcèlement psychologique au travail*. Performances, 3, p. 16-26.
- Soares, A. (2001). Un phénomène pluriel : Les violences. *Effectifs. Dossier spécial sur la violence au travail*, 4(4), 2 p. 6-33.
- Soulet, M.-H. (2003). Faire face et s'en sortir vers une théorie de l'agir faible. Dans V. Chatel et M.-H.Soulet (Dir.) *Agir en situation de vulnérabilité*. Québec : PUL, p. 167-213.
- Strauss, M.A. et Corbin, J. (1994). *Grounded theory methodology : An overview*. Dans N.K. Denzin, Y.S. Lincoln H (Dir.), *Handbook of Qualitative Research*. Sage Publications, p. 273-284.
- Syndicat canadien de la fonction publique (2000). *Passons à l'action. Une trousse pour faire écho à la violence au travail*. Alliance de la fonction publique du Canada. Politique de l'AFPC.
- Syndicat des professionnelles et professionnels du gouvernement du Québec (2001). *La violence au travail. Agissons ensemble pour que ça cesse*. Québec : SPGQ.
- Valette, J.-C. (2001). Harcèlement moral : pour une méthodologie syndicale d'action. *Le peuple*, 1547, p. 27-29.
- Valette, J.-C. (2002). Subjectivité et action collective. *Travailler*, 8, p. 73-85.
- Vézina, M. (2001). *Comprendre la violence en milieu de travail : les facteurs de risque. Conférence sur la violence en tant que risque en milieu de travail*. Organisée dans le cadre du Programme de travail de l'Accord nord-américain de coopération dans le domaine du travail. Montréal : Hôtel Reine Elizabeth, novembre.
- Vézina, M. et Dussault, J. (2005). Au-delà de la relation « bourreau-victime » dans l'analyse d'une situation de harcèlement psychologique au travail. *Pistes*, 7(3).
<http://www.pistes.uqam.ca/v7n3/articles/v7n3a14.htm>
- Zapf, D. et Einarsen, S. (2001). Bullying in the workplace : Recent trends in research and practice. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), p. 369-373.
- Zapf D., Knors C. et Kulla M. (1996). On the relationship between mobbing factors and job content, Social Work Environment and health outcomes. *European Journal of Work and Organizational psychology*, 5(2), p. 215-237.

Annexe : Méthodologie

Une perspective qualitative et constructiviste a été privilégiée pour la conduite de cette étude (Strauss et Corbin 1994). Combinée à une méthode d'entretien en groupe focalisé, visant à transcender l'addition de points de vue individuels fondés sur des expériences isolées (Barbour et Kitzinger, 1999 ; Fern, 2001), cette perspective permet un rapport chercheur/milieu qui réhabilite l'intuition, les savoirs d'expérience des sujets et la valeur heuristique de l'intersubjectivité. Les chercheuses, elles-mêmes professeuses d'université, ont misé sur les expériences et les analyses des sujets de la recherche, considérés comme informateurs-clés et cochercheurs tout autant que sur leurs propres observations et analyses.

La cueillette de données s'est déroulée selon un processus cyclique et progressif de confrontation des données empiriques et des résultats de l'analyse. Des rencontres avec quatorze (14) représentantes et représentants des syndicats affiliés à la FQPPU (2003) ont été suivies d'un groupe focalisé composés de onze (11) professeuses et professeurs qui ont accepté de témoigner et de discuter de leur expérience lors de deux rencontres successives (2004). Plus tard en 2004, vingt-deux (22) professeuses et professeurs ont été rencontrés individuellement. Ces entretiens individuels furent nécessaires, notamment en vue d'obtenir la participation de personnes qui souhaitaient conserver une discrétion absolue relativement à leur situation. Une rencontre a aussi été tenue, en avril 2005, avec quinze (15) personnes responsables de ces dossiers dans les syndicats.

La constitution de l'échantillon de professeuses et professeurs a été faite selon les principes de saturation et de la diversification des données (Pirès, 1997) : l'échantillon est resté ouvert jusqu'à ce que l'addition de nouveaux témoignages n'apporte plus de faits significatifs à soumettre à l'analyse. La diversification a été permise par la recherche et l'obtention de témoignages venant d'hommes et de femmes de différentes disciplines, de différentes universités et qui étaient à diverses étapes de leur carrière.

Au total, 39 personnes ayant vécu du harcèlement ou en ayant été témoin directement ont répondu, mais 6 se sont désistées pour des raisons diverses. Sont restés 13 hommes et 20 femmes qui viennent de onze universités. Ils se répartissent comme suit :

- 70 % viennent des sciences humaines ; 30 % des sciences de la santé, de la nature, du génie ;
- 55 % viennent d'universités de grande taille (plus de 500 professeuses et professeurs et 45 % d'universités de petite taille ;
- 85 % ont un statut universitaire permanent.

La participation s'est faite sur une base volontaire puisque les sujets manifestaient leur intérêt à collaborer à cette étude en répondant à des messages s'adressant à tous les professeuses et professeurs. Un guide d'entrevue, constitué de questions ouvertes qui servaient à faciliter les échanges, étaient transmis quelques jours avant les entretiens individuels ou en groupe afin de permettre aux personnes de s'y préparer. Les entretiens ont ensuite été transcrits intégralement ou synthétisés pour être soumis à l'analyse des chercheuses de l'équipe.

La validité des résultats ici présentés se fonde donc sur un double processus de triangulation : le premier processus se réalise par la prise de parole des sujets à propos de leur expérience, par l'inscription des récits individuels dans un espace collectif et par la délibération engagée entre les sujets participants et les chercheuses ; le travail est ensuite relayé et poursuivi dans l'équipe de recherche, par la mise en commun et la discussion des analyses de second niveau produites individuellement par les chercheurs.

En ce sens, les résultats de cette recherche sont des construits sociaux qui se sont validés progressivement à partir du travail empirique de cueillette de témoignages, mais aussi à partir d'une démarche itérative à visée interprétative qui a permis l'élaboration de cadres de compréhension du harcèlement qui se sont enrichis, se sont nuancés et se sont consolidés au fil des délibérations.