

## Que faire devant une victime de harcèlement psychologique au travail ?

par Michel Vézina

**C'**EST EN LARMES que M<sup>me</sup> Sansreproche, secrétaire de 49 ans, se présente à votre cabinet à cause du calvaire que lui fait endurer depuis six mois sa nouvelle patronne. Elle se sent atteinte dans sa dignité et démolie sur le plan psychologique. Elle a même pensé mettre fin à ses jours. Elle a de fréquents trous de mémoire et de la difficulté à se concentrer. Elle a du mal à s'endormir, les humiliations et les injures dont elle est victime le jour lui trottant continuellement dans la tête. Vous êtes la première personne à qui elle se confie, car la honte et la culpabilité qu'elle ressent par rapport à ce qui lui arrive l'ont amenée progressivement à se replier sur elle-même plutôt que de s'en plaindre.

Tout a commencé il y a six mois avec l'arrivée de la nouvelle supérieure, qui semble l'avoir prise en grippe pour des raisons qu'elle ne comprend pas encore. Elle a bien tenté d'en discuter avec elle, mais toute possibilité de communication sur ce sujet lui était refusée. Par la suite, elle s'est sentie rapidement isolée du groupe. D'ailleurs, on ne la convoquait plus aux réunions régulières de son équipe de travail. La nouvelle patronne ne manquait pas non plus une occasion de la discréditer auprès de ses collègues et de la disqualifier en montant en épingle les oublis ou les petites erreurs qu'il lui arrivait de commettre de temps à autre. On la critiquait même sur sa coiffure, ses vêtements et sa tenue. Au début, elle a bien essayé d'en parler à ses collègues, mais elle a vite senti qu'ils n'étaient pas réceptifs. Certains accordaient foi aux rumeurs qui circulaient à son sujet, d'autant plus que la nouvelle patronne paraissait sympathique à plusieurs. Dans ce contexte, elle s'est sentie de plus en plus isolée. En 20 ans de carrière, c'était la première fois qu'on lui faisait la vie dure à ce point. À ce climat empoisonné s'est ajoutée une augmentation de sa charge de travail : on ne lui donnait plus que des cas lourds ou les dossiers les plus difficiles. À ce régime, elle a progres-

sivement perdu confiance en elle et s'est mise à douter de ses capacités.

L'histoire de M<sup>me</sup> Sansreproche aurait pu être celle d'une infirmière, d'un technicien, d'une professionnelle, d'un contremaître, d'un policier, etc., car tout le monde est susceptible de devenir un jour victime de harcèlement psychologique au travail. Selon la définition retenue, la fréquence des comportements mesurés et la période de référence utilisée, le phénomène toucherait de 3 à 30 % de la population au travail. Que le harcèlement provienne d'une seule personne ou d'un groupe, les comportements sont habituellement toujours les mêmes<sup>1</sup>. Ils s'apparentent à ceux d'un prédateur autour d'une proie : la victime est **isolée** (réduction des communications verbales ou écrites, détournement du regard, exclusion, mise à distance, etc.), **affaiblie** (discrédit, humiliations, injures, accroissement de la charge de travail, etc.) et, finalement, **détruite** sur le plan psychologique (intimidation, domination, sanctions, renvoi, etc.). Il en résulte habituellement des réactions anxio-dépressives graves.

À la description de ce tableau, vous aurez tôt fait la différence entre une vraie victime de harcèlement et une personne paranoïaque. La première doute et s'interroge sur les origines de son problème, cherche des solutions et réagit souvent trop tard. La seconde, par ailleurs, est convaincue d'être persécutée, elle accuse et ne cherche pas d'arrangement<sup>2</sup>. La vraie victime peut avoir au départ une mauvaise estime d'elle-même ou être davantage solitaire, ce qui en fait une proie plus facile face à la stratégie du harceleur décrite précédemment. D'autres sont plus vulnérables parce qu'elles s'opposent aux normes ou au style du groupe. Elles sont, par exemple, trop zélées, ou encore pas assez. Enfin, d'autres peuvent devenir des boucs émissaires faciles en raison d'une caractéristique personnelle liée à leur âge, à leur sexe, à leur religion, à leur orientation sexuelle, etc. On déplace alors sur elles l'agressivité qui ne peut être dirigée contre la source du problème dans l'organisation.

Face à une victime de harcèlement psychologique, il faut faire preuve d'écoute et d'empathie, contrer ou renverser le processus de victimisation et enfin, restaurer la dignité et

*Le Dr Michel Vézina, médecin spécialiste en santé communautaire, professeur et chercheur en santé au travail au département de médecine sociale et préventive de l'Université Laval, est conseiller scientifique en santé au travail à l'Institut national de santé publique du Québec.*

## T A B L E A U

### Processus de victimisation



la capacité de travail de la personne.

### Écoute et empathie

Ce dont les victimes ont le plus besoin au début, c'est que quelqu'un les croie et qu'on leur dise qu'elles ne sont pas folles, que ce qui leur arrive est bien connu et que d'autres qu'elles l'ont déjà expérimenté selon un scénario de comportements assez identique de la part de l'agresseur. Il faut aider la victime à comprendre que des dimensions organisationnelles sont à l'œuvre dans le phénomène de la violence au travail<sup>3</sup>. Au-delà d'une approche individuelle et psychologique, il faut avoir recours à une approche sociologique qui permet d'inscrire le harcèlement moral au travail dans un contexte organisationnel marqué par l'individualisation des conditions de travail et des cheminements professionnels, de même que par des transformations du mode de gestion et la précarité de l'emploi<sup>4</sup>. Ce contexte favorise la compétition entre les travailleurs et fragilise les collectifs de travail. De plus, la « gestion par le stress » attire les personnalités narcissiques à des postes stratégiques, car ces gens sont froids, calculateurs, séducteurs, intelligents, sans états d'âme et rationnels<sup>2</sup>. D'ailleurs, la position de commandement elle-même est susceptible d'engendrer des abus de pouvoir et des dérives autoritaires, comme l'a bien montré l'expérience qu'a faite Philip-Zimbardo en 1969 à l'université de Stanford aux États-Unis\*.

\* L'expérience consistait à faire jouer le rôle de prisonnier ou de gardien à des personnes normales sur le plan psychologique et choisies au hasard. Après quelques jours, l'expérience a dû être interrompue par crainte pour la santé des prisonniers, tyrannisés par leurs gardiens devenus de véritables tortionnaires.

### Contrer ou renverser le processus de victimisation

Les personnes victimes de harcèlement psychologique au travail ont tendance au début à s'en attribuer la responsabilité dans le but de se donner un sentiment de contrôle sur ce qui leur arrive pour pouvoir y remédier<sup>5</sup>. Par ailleurs, ce processus de victimisation peut déboucher sur des sentiments de culpabilité et des troubles dépressifs, principalement lorsque la victime se replie sur elle-même ou qu'elle est abandonnée par la direction ou son collectif de travail, ce dernier manifestant de l'incrédulité, de la peur ou du cynisme (*tableau*). On comprend ainsi mieux à quel point le **harcèlement psychologique est avant tout une maladie de la solitude et de la désolidarisation**<sup>6,7</sup>.

Dans le but de contrer ou de renverser ce processus de victimisation, on doit tout mettre en œuvre pour rehausser l'estime que la personne a d'elle-même. Cela peut être plus facile si on explique et si on fait comprendre à la victime les mécanismes à l'œuvre et les dimensions sociales et organisationnelles du phénomène, autant d'éléments qui lui sont extérieurs et qu'elle ne peut contrôler elle-même. On peut également tenter de lui faire comprendre qu'elle a une valeur intrinsèque, indépendamment de son travail. Un petit test pour aider à cette prise de conscience consiste à lui montrer un gros billet (de préférence de 100 \$!), de le froisser, de marcher dessus et de lui demander à chacune des étapes ce qu'il advient de la valeur du billet. La morale ou la leçon étant que, même froissé, piétiné ou traîné dans la poussière, on garde toujours notre valeur intrinsèque. Un soutien psychologique adéquat pourra permettre aux victimes d'avoir un meilleur rapport avec leur réalité de travail et une vision plus claire de l'origine des problèmes qu'ils vivent.

### Restaurer la dignité et la capacité de travail

Pour faire cesser la relation de violence et restaurer la dignité et la capacité de travail de la victime, il est souvent nécessaire de faire intervenir une tierce partie extérieure au milieu de travail. Dans ce contexte, le soutien psychologique doit se doubler d'un soutien technique et légal permettant aux victimes d'avoir accès aux divers recours auxquels elles ont droit. Au Québec, outre les tribunaux de droit commun, trois organismes gouvernementaux peuvent intervenir dans un cas de harcèlement psychologique au travail<sup>8</sup>. Il s'agit de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ), de la Commission des normes du travail (CNT) et de la Commission de

**Vous avez des questions ? Veuillez nous les faire parvenir par télécopieur au secrétariat de l'Association des médecins du réseau public en santé au travail du Québec : (418) 666-0684.**

la santé et de la sécurité du travail (CSST).

La CDPDJ peut intervenir si le harcèlement psychologique a une dimension discriminatoire, c'est-à-dire si la victime est harcelée pour un des motifs énoncés à l'article 10 de la Charte des droits et des libertés de la personne, soit la race, le sexe, l'orientation sexuelle, l'âge, la grossesse, la condition sociale, etc. La CDPDJ peut alors faire enquête dans le milieu, offrir une médiation et un arbitrage et proposer des mesures de redressement avant d'aller au Tribunal des droits de la personne. Parmi les mesures proposées, il peut y en avoir qui touchent la réorganisation du travail, ou encore la réparation des préjudices causés à la victime.

La CNT peut intervenir si le harcèlement psychologique constitue une forme de congédiement déguisée, c'est-à-dire un congédiement sans cause juste ou suffisante (art. 124). La victime peut déposer une plainte à la CNT si elle a cumulé trois ans de service continu auprès de son employeur. Avant d'être acheminée au commissaire du travail, la plainte fait l'objet d'une médiation dans le milieu afin de favoriser la réintégration, le paiement d'une indemnité à la victime ou toute autre solution au problème.

La CSST peut intervenir dans un cas de harcèlement psychologique afin d'indemniser la victime pour les lésions subies. Les problèmes de santé mentale attribuables au harcèlement psychologique peuvent être diagnostiqués : stress post-traumatique, anxiété, dépression, problème relationnel non spécifié, etc. Ils pourront être reconnus comme un accident de travail s'il est démontré qu'il y a une relation entre la lésion psychique et le harcèlement psychologique au travail. Il peut s'agir d'une série d'événements imprévus et soudains qui, pris un à un, peuvent être bénins, mais, lorsqu'ils se répètent sur une période assez longue, peuvent causer une lésion psychique<sup>9</sup>. Il y a lieu ici d'insister sur la difficulté pour la personne harcelée d'en faire la preuve afin d'obtenir une indemnisation. La désignation de situations et de faits précis, de même que l'existence de témoins qui acceptent d'en parler constituent des éléments de preuve importants.

La CSST peut également intervenir dans un cas de harcèlement psychologique au travail si la personne visée for-

mule une plainte auprès de ses services d'inspection ou si la victime, compte tenu des enjeux, choisit d'exercer son droit de refus d'exécuter un travail pour protéger sa santé mentale, comme le lui permet l'article 12 de la *Loi sur la santé et la sécurité du travail*. Une décision récente de la Commission des lésions professionnelles (CLP) a en effet confirmé que ce droit ne s'applique pas qu'au danger pour la sécurité ou pour l'intégrité physique, mais couvre également les dangers pour la santé mentale des personnes au travail<sup>10</sup>. ☞

## Bibliographie

1. Leymann H. *Mobbing, la persécution au travail*. Paris : Seuil, 1996.
2. Hirigoyen MF. *Malaise dans le travail. Harcèlement moral : démêler le vrai du faux*. Paris : Syros, 2001.
3. Vézina M. Les dimensions organisationnelles de la violence au travail. *Le Médecin du Québec* mars 2000 ; 36 (3) : 137-8.
4. Sanchez-Mazas M. (2002). *Pouvoir, dépendance et violence psychologique au travail*. Se trouve : [www.mer.gouv.fr/hommes/05-medical/03-journée/abstract-Sanchez-Mazas.PDF](http://www.mer.gouv.fr/hommes/05-medical/03-journée/abstract-Sanchez-Mazas.PDF) : 8 pages.
5. Jannoff-Bulman R, Frieze IH. A theoretical perspective for understanding reactions to victimization. *Journal of Social Issues* 1983 ; 39 : 1-17.
6. Dejours C. *Souffrance en France : la banalisation de l'injustice sociale*. Paris : Seuil, 2000 : 225 pages.
7. Dejours C. *Travail, usure mentale. Essai de psychopathologie du travail*. 3<sup>e</sup> éd. Paris : Bayard, 2000 : 281 pages.
8. *Rapport du comité interministériel sur le harcèlement psychologique au travail* (2001). Se trouve : [www.travail.gouv.qc.ca/quoi-de-neuf/actualité/harcel.html](http://www.travail.gouv.qc.ca/quoi-de-neuf/actualité/harcel.html).
9. Vézina M. La santé mentale au travail : peut-il y avoir place à la lésion professionnelle ? *Le Médecin du Québec* avril 1998 ; 33 (4) : 113-6.
10. *Forget-Chagnon et Marché Bel-Air inc.* Décision administrative de la Commission des lésions professionnelles n° 388, 2000.

**SI VOUS NE SUPPORTEZ PLUS  
LA MISÈRE  
SUPPORTEZ-NOUS**

Merci de donner à Centraide 288-1261



**Centraide**

**LE DON DE CHANGER LES CHOSES**