



Mot de la rédaction

SANTÉ AU TRAVAIL

Ce deuxième numéro du SPUL-*lien* porte sur la santé au travail. Il vise à fournir de l'information sur les divers comités existants à l'Université Laval relativement à ce sujet. Il propose aussi, et surtout, des contributions intéressantes de Marie-France Maranda sur l'épuisement professionnel, et de Chantal Leclerc sur le harcèlement psychologique.

Sociologue du travail, Marie-France Maranda est professeure titulaire au département des fondements et pratiques en éducation – de la faculté des sciences de l'éducation de l'Université Laval. Elle est également directrice du Centre de recherche et d'intervention sur l'éducation et la vie au travail (CRIEVAT). Son champ de recherche est celui de la santé mentale au travail, qui comprend diverses problématiques: le stress, la détresse, la dépression, l'épuisement, la surconsommation d'alcool, de drogues et de médicaments, bref la souffrance sous diverses formes.

Professeure titulaire au département des fondements et pratiques en éducation à l'Université Laval et chercheuse au Centre de

recherche et d'intervention sur l'éducation et la vie au travail (CRIEVAT), Chantal Leclerc s'intéresse aux mutations profondes du travail et à la manière dont s'y ajustent les institutions et les personnes. Son enseignement et ses recherches portent sur la psychosociologie des groupes et sur l'intervention en groupe. Elle a publié *Comprendre et construire les groupes* et elle a mené plusieurs recherches et projets d'intervention, qui renouvellent la méthode du groupe focalisé dans une perspective de recherche collaborative et participative.

Les membres du Comité sur les communications vous souhaitent une bonne lecture et accueilleront vos commentaires avec grand plaisir (spul-lien@spul.ulaval.ca).

QUELQUES RÉFÉRENCES UTILES

1. Les comités du SPUL

— Comité du SPUL sur la santé psychologique des professeures et professeurs au travail

Le Comité du SPUL sur la santé psychologique des professeures et professeurs au travail est formé de six membres: Chantale Jeanrie, présidente (fondements et pratiques en éducation), Manon Boulianne (anthropologie), Renée Brassard (école de service social), Robert Lagacé (sols et génie agroalimentaire), Andrée Mercier (littératures) et Thérèse Hamel (fondements et pratiques en éducation, représentante du Comité exécutif du SPUL). Le mandat de ce comité consiste à s'informer de façon régulière sur les différentes pratiques des comités équivalents dans les syndicats de professeures et professeurs des autres universités, et dans les autres syndicats de l'Université Laval. Il suit les résultats de la recherche scientifique; il veille à la mise à jour

des clauses de la convention collective; il informe les membres du SPUL sur leurs droits et responsabilités en matière de santé psychologique. Il peut effectuer au besoin des études spéciales; il conseille les représentantes et représentants du SPUL qui siègent au Comité de travail sur la santé psychologique des professeures et professeurs au travail.

— Comité de soutien aux professeures et professeurs

Le Comité de soutien aux professeures et professeurs est formé de deux ou trois membres du SPUL, dont au moins une femme et au moins un homme; ils doivent posséder une expertise en santé mentale, notamment en psychologie, en psychiatrie ou en travail social. Le mandat de ce comité consiste à offrir un soutien immédiat aux professeures et professeurs aux prises avec des problèmes d'ordre personnel ou professionnel; à les orienter vers les ressources internes (Comité d'information sur la convention collective et des griefs, Comité du SPUL sur les prévoyances collectives, Comité du SPUL sur la retraite, etc.), ou vers les ressources externes les plus

appropriées. Vous pouvez joindre, au numéro 654-4721, l'un des membres du Comité de soutien aux professeures et professeurs: Chantal Viens, présidente du comité (faculté des sciences infirmières) et Jean-Bernard Pocreau (école de psychologie).

Le recours aux services de ce comité est strictement volontaire. La confidentialité est assurée.

2. Comité conjoint Employeur – SPUL

— Comité de travail sur la santé psychologique des professeures et professeurs au travail

La création du Comité de travail sur la santé psychologique des professeures et professeurs au travail découle de l'adoption, par le Conseil universitaire le 26 novembre 2003, de la « Politique relative à la protection et à l'amélioration de la santé psychologique au travail ». Voir le lien <http://www.vrrh.ulaval.ca/Politique/politiquesantepsycho.pdf>. Son existence effective remonte à la signature de la convention collective 2004-2007 (lettre d'entente

Opinion



LETTRE OUVERTE AU RECTEUR

du 22 juin 2004). Il est composé de deux représentants de l'Employeur et de deux représentantes du SPUL (Chantale Jeanrie et Manon Boulianne).

3. Comité conjoint Employeur – autres syndicats et associations de l'Université Laval¹

— Comité sur la santé psychologique du personnel

Le Comité institutionnel sur la santé psychologique du personnel est formé de 13 personnes, dont trois experts, cinq représentants de syndicats ou associations et de cinq représentants patronaux. Des informations pertinentes se trouvent sur le site <http://www.santepsy.ulaval.ca>: programme d'aide au personnel, activités et conférences, hyperliens, politiques et règlements, voire des tests permettant de situer l'état de sa propre santé psychologique. Sont notamment traités des problèmes comme: le stress, la dépression, l'épuisement professionnel, les dépendances (alcool, toxicomanie, jeu pathologique).

4. Autre

— Règlement pour contrer le harcèlement psychologique et le harcèlement sexuel

Enfin, il existe un « Règlement pour contrer le harcèlement psychologique et le harcèlement sexuel », en vigueur depuis le 15 juin 2004. Ce règlement inclut des mécanismes de traitement des plaintes et un objectif de développement de programmes de prévention et de sensibilisation au harcèlement sexuel et psychologique au travail. Voir le lien :

http://www.sae.ulaval.ca/sae/pdf/Reglement_harc.pdf.

L'équipe de rédaction

Monsieur le recteur,

À plusieurs reprises, vous avez affirmé qu'il fallait accorder aux sciences humaines, dont les sciences de l'éducation, la place qui leur revient dans l'Université, conscient de leur importance pour la société québécoise. [...]

J'ai le vif sentiment que notre Faculté agonise, faute de ressources adéquates pour relever les défis d'une formation de qualité, et, au premier rang, de professeurs. À cet égard, nous sommes plusieurs à penser que notre Faculté est depuis longtemps désavantagée par rapport à d'autres. Notre tâche, même si elle est passionnante, est de plus en plus lourde et il devient presque impossible de l'accomplir correctement sans mettre en péril notre santé, délaisser nos proches et appauvrir notre vie culturelle et sociale. Être un universitaire, c'est d'abord faire un travail intellectuel: réfléchir, lire, écrire, construire des savoirs et voir à leur appropriation par les étudiants. Cela demande du temps et ne peut se réaliser dans un contexte d'urgence et d'éparpillement, de surcharge systématique. Or, si nous voulons donner les meilleurs cours possibles aux étudiants d'aujourd'hui, travailler de concert avec nos collègues, faire de la recherche, former des étudiants aux cycles supérieurs, prendre, à notre tour, des responsabilités administratives et répondre, même avec parcimonie, aux nombreuses demandes du milieu de l'éducation qui est si désemparé, nous sommes devant une mission impossible qui génère épuisement, désespoir et frustration. Quand jugera-t-on urgent d'attribuer des postes de professeurs en nombre suffisant à notre faculté (en dix ans, le Département d'études sur l'enseignement et l'apprentissage a perdu

plus du tiers de ses effectifs professoraux alors que le nombre d'étudiants et de recherches subventionnées ne cesse d'augmenter)? La pénurie de professeurs a pour effet que 70 % des cours du programme de formation à l'enseignement préscolaire et primaire sont donnés par des chargés de cours.

Comme vous le savez, la formation des enseignants du préscolaire, du primaire et du secondaire est maintenant étalée sur quatre ans. Cela nous oblige à offrir chaque année un très grand nombre de cours à des cohortes d'environ 250 étudiants par programme de baccalauréat, dont le ratio professeur/étudiant est très élevé. La plus grande partie du corps professoral est donc obligée d'y consacrer une part démesurée de sa tâche. En conséquence, pour plusieurs professeurs, l'enseignement aux études supérieures, l'encadrement d'étudiants et la recherche constituent une surcharge de travail.

De plus, pour des raisons strictement financières, l'Université nous oblige à accueillir dans nos programmes un bon nombre d'étudiants qui n'ont pas les acquis nécessaires à la poursuite d'études universitaires, ne maîtrisent pas suffisamment la lecture et l'écriture, parlent un français fort différent de celui qu'on attend des enseignants québécois et n'ont comme culture de référence que la culture de masse. Fait inquiétant, au cours des deux dernières années, les programmes de formation en enseignement secondaire ont admis des étudiants avec les plus basses cotes R (rendement scolaire au collégial) de tous les programmes contingentés du campus

¹ À noter que le SPUL ne participe pas aux travaux de ce comité. Cependant, les professeurs et professeurs ont accès à ses divers services.



LES MÉFAITS D'UNE ORGANISATION DU TRAVAIL ABUSIVE

(en 2004, la plus faible cote R en ergothérapie a été de 31 alors qu'en enseignement du français au secondaire, elle a été de 21 !). Ne pourrions-nous pas viser la qualité plutôt que la quantité, quitte à sacrifier quelques milliers de dollars au cours des prochaines années ? À moyen terme, cela aurait un effet positif sur la qualité de la formation et nous pourrions alors être fiers de nos finissants, sachant qu'ils pourront s'acquitter adéquatement de leur responsabilité sociale.

Non, dans le domaine des programmes de formation à l'enseignement, l'Université Laval n'atteint pas l'excellence ! Monsieur le recteur, former un enseignant compétent est-il moins important que former un médecin, un pharmacien ou un architecte ?

Quand l'Université Laval nous donnera-t-elle les moyens de former les meilleurs enseignants possibles en nous permettant de concentrer nos efforts sur ceux qui veulent et peuvent réussir des études universitaires et acquérir ainsi de réelles compétences professionnelles pour former les futures générations ?

Suzanne-G. Chartrand

Professeure agrégée
Département d'études sur l'enseignement
et l'apprentissage
Faculté des sciences de l'éducation

Ont aussi signé cette lettre :

**Jean Dionne, Érick Falardeau, Clermont Gauthier,
Louise Guilbert, Pierre Pagé, Denis Simard,
Hélène Ziarko**, professeurs au Département d'études
sur l'enseignement et l'apprentissage

Au cours des dernières décennies, nous avons assisté à des transformations économiques sans précédent du côté de l'organisation du travail, qui ont eu pour effet de précariser les liens d'emploi et la qualité de vie au travail (Appay, 2005). C'est du moins la prémisse sur laquelle s'appuie cette réflexion qui s'attarde aux méfaits entraînés par une organisation du travail devenue abusive au regard de la santé mentale des salariés, tous secteurs confondus, y compris chez les professeurs et professeures d'université. Les entreprises privées et publiques ont misé sur le passage rapide d'une production de masse à une production spécialisée souple. Du coup, la priorité a été accordée aux changements technologiques à fort contenu automatisé et à la réorganisation des équipes de travail pour augmenter la productivité : la formation d'équipes semi-autonomes, la standardisation et la normalisation des critères de qualité (les normes ISO), la polyvalence. Les modes de gestion se sont aussi raffinés et ont beaucoup misé sur les objectifs d'excellence et de performance pour gérer les ressources humaines. Ces innovations organisationnelles ont été instituées en vue d'obtenir plus de flexibilité fonctionnelle de la part des salariés.

En outre, les mesures de rationalisation (fusions, délocalisations, mises à pied, sous-traitance, coupures budgétaires) ont été mises en place de façon à obtenir une flexibilité numérique du côté de la masse salariale et des charges sociales. Entre autres conséquences, la flexibilité tout azimut (Mercure, 2001 : 9-16) a fait subir au travail une intensification qui s'est traduite par une pressurisation du temps ; un temps construit sous le mode de l'urgence permanente, par un étalement des horaires de travail (jour, soir, nuit, fin de semaine), qui déborde souvent sur la vie personnelle et familiale. Pensons à ceux et celles qui sont aux prises avec les méfaits du travail atypique, réalité maintenant vécue par plus du tiers de la main-d'œuvre (Bernier et al., 2003). Tout cela au nom de la productivité, de l'efficacité et du rendement.

Et il s'en trouve plusieurs à considérer la productivité des Québécois et des Canadiens comme n'étant pas encore suffisante pour affronter la concurrence internationale, malgré le fait que 400 000 personnes au Québec connaissent des heures de travail excessives (Lapointe, 2004).

Le travail, bien qu'il n'ait jamais été un *jardin de roses*... est ainsi devenu un lieu de paradoxes et de nouvelles souffrances car les salariés sont séduits, dans un premier temps, par les éléments potentiellement structurants de la réorganisation du travail, mais sont souvent déçus ensuite par ces mesures qui tendent à fusionner et à confondre les prescriptions de l'entreprise au désir des sujets. Leur passion ou leur motivation est ainsi instrumentée au profit d'intérêts qui leur échappent bien souvent.

Cette idéologie, dite de « l'excellence », axée sur la recherche de performances olympiques au quotidien selon l'expression de Christophe Dejours (2000), entraîne pourtant des effets multiples sur le plan de la santé. Des signes manifestes de fatigue, d'épuisement, de désenchantement, bref, de démoralisation des troupes ont pu être étudiés par bon nombre de chercheurs intéressés par la santé des salariés, notamment la santé psychologique au travail (Brun, 2003 ; Vinet, 2004). Au cours des dernières années, des

Cette idéologie, dite de « l'excellence », axée sur la recherche de performances olympiques au quotidien selon l'expression de Christophe Dejours (2000), entraîne pourtant des effets multiples sur le plan de la santé.

suicides spectaculaires en milieu de travail sont même devenus plus fréquents. La mort au travail, que les Japonais appellent le *Karôshi* et qui veut dire littéralement se tuer à l'ouvrage, est maintenant identifiée comme un phénomène courant lié à la surcharge de travail (Dejours, 2000). Les cas d'infarctus ou d'accidents vasculaires sont devenus nombreux et il semble que, dans certaines professions, ce soit là une mort honorable, valorisée même... (Maranda et al., 2006) Ainsi, les pathologies de la surcharge de travail, les affections post-traumatiques, les violences pathologiques incluant le harcèlement

moral ou psychologique sont devenues monnaie courante. Tout cela dénote une interpénétration du travail et de la vie personnelle qui pose de sérieux problèmes dans l'atteinte d'un équilibre entre le psychique, le social et l'économique.

En attendant que des mesures sociales s'imposent, et pour faire face à la demande pressante d'adaptation rapide au contexte de la mondialisation et des restrictions budgétaires, les salariés en prennent large sur leurs épaules. Les professeurs et professeures d'université aux prises avec le sous-financement de l'éducation postsecondaire et le non-remplacement des collègues partis à la retraite, n'échappent pas à cette tendance.

Marie-France Maranda

Département des fondements et pratiques en éducation
Faculté des sciences de l'éducation

RÉFÉRENCES

- Appay, B. (2005). *La dictature du succès. Le paradoxe de l'autonomie contrôlée et de la précarisation*. L'Harmattan, Logiques sociales, 262 p.
- Bernier, J., G. Vallée et C. Jobin (2003). *Les besoins de protection sociale des personnes en situation de travail non traditionnelle*. Synthèse du rapport final, Gouvernement du Québec.
- Brun, J.-P. (2003) *La santé psychologique au travail, de la définition du problème aux solutions*, Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations, Université Laval.
- Dejours, C. (2000). *Travail, usure mentale*. Paris, Éd. Bayard, 3^e édition, 280 p.
- Lapointe, P.A (2004). Trois fois plus de femmes qu'avant travaillent 50 heures et plus par semaine. *Le Soleil*, mardi le 7 septembre 2004, p. A17.
- Mercure, D. (2001). *Une société-monde? Les dynamiques sociales de la mondialisation* (sous la dir. de D. Mercure). Les Presses de l'Université Laval, De Boeck Université, 9-16.
- Maranda, M.-F., M-A. Gilbert, L.St-Arnaud et M. Vézina (2006), sous presse. *La détresse des médecins: Un appel au changement*. Rapport de recherche présenté en 2005 à l'Association médicale canadienne et l'Institut des neurosciences, de la santé mentale et de la toxicomanie. Les Presses de l'Université Laval.
- Vinet, A. (2004). *Travail, organisation et santé, Le défi de la productivité dans le respect des personnes*. Les Presses de l'Université Laval, 384 p.

L'HYPERTRAVAIL : UN MÉCANISME DÉFENSIF PARTAGÉ

L'hypertravail (ou l'auto-accélération, ou l'hyperactivité) est une défense largement présente dans les milieux de travail, notamment chez les professionnels (Maranda et al., 2006), qui est susceptible d'être une stratégie défensive poursuivie par les professeurs et professeures d'université dans ce contexte de rationalisation excessive et d'intensification du travail. Comme le dit Jacques Rhéaume (1998):

Encore une fois : pour tout tenir et plus encore, l'hypertravail est fort tentant. L'élasticité de la tâche des professeurs d'université est particulièrement forte quand elle traduit la convergence de deux logiques : une logique de pression au rendement et à l'excellence et une logique d'investissement narcissique d'idéalisation de soi, de son rôle, de sa tâche où se tracent plus difficilement les limites du travail à faire. Cela produit les symptômes d'une logique de performance qui est l'autre versant de la logique de l'excellence, performance où le jugement d'utilité domine, où la valeur d'échanger est l'horizon premier. Ce sont les symptômes d'une vie apparemment agréable, désublimée, mais surréprimée. À cette logique répond une stratégie défensive individuelle, peu opérante, et risquée à plus ou moins long terme, pour la santé. Une stratégie défensive où la solidarité de métier manque pour la construction d'un espace public en prise sur un milieu de travail à modifier. (1998: 130)

Le productivisme est souvent privilégié au détriment de la qualité de vie au travail et cette situation est tributaire d'une dynamique où les responsabilités sont partagées entre les employeurs et les employés. Car si les premiers profitent du rendement à court terme que produit cette stratégie managériale, les seconds en font les frais sans que jamais la responsabilité de l'organisation pathogène du travail ne soit soulevée. Or, l'hypertravail est un mécanisme

de défense contreproductif du côté de la santé mentale. En plus d'être addictif, l'hypertravail anesthésie la souffrance et a pour effet de la masquer ou de l'occulter et incite le sujet à poursuivre un travail qui est passé dans le registre du trop: trop de responsabilités, trop d'intensité, trop de risques. L'hypertravail est associé aux phénomènes de dépendance et comporte des similitudes avec la surconsommation d'alcool, de drogues ou de médicaments: se doper au travail ou se doper par des produits répond à un besoin d'avoir une place dans cette société hypermoderne caractérisée par les excès. On peut ainsi comprendre que c'est l'installation d'un cercle vicieux qui se renforce lui-même sous la pression de l'autorité, sa propre subjectivité et celle des pairs. Combien de fois avons-nous entendu une ou un collègue dire qu'il ou elle avait travaillé toute la fin de semaine? Quel est le sens de ce message? Est-ce une plainte, est-ce une demande de reconnaissance, ou est-ce une manière de véhiculer qu'il est normal qu'il en soit ainsi? En somme,

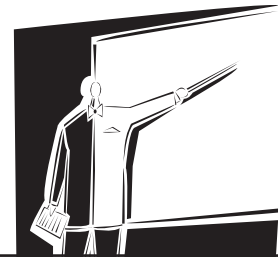
l'hypertravail n'est-il pas une stratégie défensive normative inscrite dans une idéologie d'endurance?

Pour prendre conscience des effets de ce mécanisme défensif déployé pour se protéger des abus de l'organisation du travail et de la souffrance qui en découle, l'étude des situations à risque pour la santé mentale s'avère primordiale. L'approche de la psychodynamique du travail est une avenue intéressante en ce sens (IPDTQ, 2006; Carpentier-Roy et Vézina, 2000).

Par l'échange, la discussion et la délibération en groupe, les sujets ont ainsi un espace de parole qui leur permet de réfléchir sur leur propre rapport au travail. Cette prise de parole en collectif d'enquête est le début de l'action, car le langage opère une clé d'intelligibilité sur la manière de vivre privément l'angoisse, la peur, bref, la souffrance qui, une fois partagée avec les autres, ouvre un espace public d'échanges et de discussion préalable à toute action en vue de

Le productivisme est souvent privilégié au détriment de la qualité de vie au travail et cette situation est tributaire d'une dynamique où les responsabilités sont partagées entre les employeurs et les employés.

Dossier



transformation. La recherche-intervention en psychodynamique du travail renferme un potentiel d'action prometteur, puisqu'elle constitue une étape de prise de conscience collective des éléments pathogènes associés au déroulement des activités quotidiennes de travail, dont ce fameux hypertravail qui ne profite à personne à long terme finalement.

Marie-France Maranda
Département des fondements et
pratiques en éducation
Faculté des sciences de l'éducation

L'UNIVERSITÉ : HAUT SAVOIR... ET BASSES MANŒUVRES ?

Une étude sur le harcèlement psychologique

Le harcèlement a pour effet de déstabiliser une personne et de briser sa résistance psychologique. Il se traduit par des propos blessants, des critiques injustifiées, des insultes proférées ouvertement, mais aussi des insinuations, des allusions et différentes formes d'abus. Ces agressions deviennent harcèlement lorsque leurs effets perdurent et que les individus ou le groupe ciblés sont placés dans des situations où ils peuvent difficilement se défendre.

Heinz Leymann décrit ce phénomène comme une forme de terrorisme psychologique. Il peut notamment entraver la liberté d'expression d'une personne, l'isoler, lui faire perdre ses moyens, la discréditer personnellement et professionnellement, limiter son accès aux ressources inhérentes à son travail, compromettre sa santé ou l'insécuriser. Pris isolément, les agissements constitutifs du harcèlement semblent souvent anodins, mais leur répétition constante a des effets pernicieux.

Pour comprendre les manifestations universitaires de ce phénomène, un comité ad hoc de la Fédération québécoise des professeures et professeurs d'université (FQPPU) a mené une étude qualitative auprès de représentantes et représentants syndicaux et de professeures et professeurs. Regorgeant de témoignages, cette étude révèle que la culture et le contexte universitaires ne sont pas étrangers à l'apparition d'une violence sournoise et d'un exercice abusif du pouvoir, dont les effets sont dramatiques pour les personnes harcelées comme pour l'université elle-même.

On peut obtenir le rapport complet de cette étude en consultant le site Internet de la FQPPU (<http://www.fqppu.org>).

Leclerc, C., Sabourin, C. et Bonneau, B. (2006). *Le harcèlement psychologique chez les professeures et les professeurs d'université : Témoignages, analyse et pistes d'action pour les syndicats.*

Contrairement à ce qu'on pourrait croire, le harcèlement est rarement le fait d'individus pervers qui agresseraient des « victimes nées », pour le simple plaisir de détruire. Il résulte plutôt de choix politiques et organisationnels instaurant le stress, la compétition et l'individualisme comme modes de gestion et d'organisation du travail. Le sous-financement de la formation postsecondaire, la marchandisation croissante des activités universitaires et la prévalence de critères d'évaluation essentiellement quantitatifs, voire monétaires, sont au nombre des facteurs structurants qui constituent le terreau du harcèlement. En situation permanente de surcharge et en concurrence pour des ressources trop limitées, certains professeurs et professeures sont parfois prêts à tous les coups pour se maintenir ou s'élever dans un système où chacun doit démontrer force et performance.

Sous les discours qui exhortent à l'effort, au réalisme économique, à la fierté, à l'excellence, on voit apparaître des pratiques qui corrompent subrepticement l'éthique du travail, en assujettissant les professeures et professeurs à des logiques de compétition et de gestion comptable étrangères à la qualité de la recherche ou de la formation. Il devient alors presque normal de traiter les personnes en instruments qu'on ajuste, en produits jetables, en ressources qu'on manipule, qu'on sur-exploite... et qu'on épuise ? De là, il n'y a qu'un pas à franchir pour banaliser la violence qui s'insinue dans les relations de travail et pour lancer un message faisant de l'université une sphère réservée aux vainqueurs.

« 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, il faut prendre son trou. Je n'aurais jamais parlé comme ça il y a trois, quatre ans. »

RÉFÉRENCES

- Carpentier-Roy, M.C. et M. Vézina (dir.) (2000). *Le travail et ses malentendus, Enquêtes de psychodynamique du travail au Québec*. Octarès et Les Presses de l'Université Laval, 156 p.
- Institut de psychodynamique du travail (2006), sous presse. *Enquêtes de psychodynamique du travail au Québec : espace de réflexion, espace d'action*. Les Presses de l'Université Laval.
- Maranda, M.-F., M-A. Gilbert, L.St-Arnaud et M. Vézina (2006), sous presse. *La détresse des médecins : Un appel au changement*. Rapport de recherche présenté en 2005 à l'Association médicale canadienne et l'Institut des neurosciences, de la santé mentale et de la toxicomanie. Les Presses de l'Université Laval.
- Rhéaume, J. (1998). Quand le plaisir cache la souffrance, une étude sur le travail professoral. Dans R. Jacob et R. Laflamme (dir.), *Stress, santé et intervention au travail*. Collection Gestion des paradoxes dans les organisations, AIPTLF. Actes du 9^e Congrès, 121-131.

Le harcèlement se manifeste habituellement aux étapes clés de la vie professionnelle : embauche, évaluation du rendement, octroi de la permanence ou de la titularisation, etc. Il survient aussi dans les décisions importantes rythmant la vie universitaire, comme la répartition des tâches d'enseignement et des budgets, ou lors de l'établissement des priorités de développement. On l'observe là où les pouvoirs formels et informels légitimes sont instrumentalisés par des personnes en position de gestion, mais aussi par des collègues prêts à en écraser d'autres pour arriver à leurs fins. On peut alors assister à la manipulation des travaux en comités, des règles de délibération, des consensus et des critères de prise de décision.

Certaines stratégies s'avèrent tristement populaires.

— L'atteinte à la réputation

Discréditer et dévaloriser injustement le travail d'un collègue, critiquer sans raison la vigueur de sa production scientifique, mettre en doute son intégrité, tenter de compromettre son agrégation ou sa titularisation ont des effets désastreux sur l'équilibre et la carrière de la personne visée. Aussi, on « utilise » les étudiantes et étudiants en les incitant à contester un enseignement. Des rumeurs lancées auprès d'étudiantes et étudiants gradués leur font vite comprendre qu'ils seront eux-mêmes mal considérés et défavorisés s'ils persistent à travailler avec telle ou tel professeur.

— L'atteinte aux conditions de travail

On vient à bout de la résistance d'une personne en créant les conditions de son insuccès professionnel, en posant des exigences impossibles à satisfaire, en demandant une chose et son contraire, en trouvant des prétextes pour lui refuser des ressources facilement accordées à d'autres. Spécialisée dans son domaine, elle sera durement affectée si on s'organise pour que ses cours ne se donnent plus, si on lui assigne continuellement de nouvelles tâches d'enseignement ou si on lui refuse la responsabilité de cours dans son champ de compétence.

« Les effets du harcèlement ? Sur la santé : ulcères, insomnie, anxiété, confusion. J'ai aussi vécu de la dépression. Tout ça a mené à une séparation et à un divorce. Et à l'épuisement. Perte de motivation, perte de relations amicales au travail, découragement, abandon de la spécialité de recherche dans laquelle j'étais, réorientation dans un autre domaine. À travers tout cela, j'ai vécu beaucoup d'incompréhension, d'impuissance, une perte de mes illusions, plusieurs deuils. »

— L'atteinte à l'expression

La communication d'idées est au cœur de la tâche professionnelle. 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. Il n'est pas nécessaire d'être belliqueux ou provocateur pour se placer dans la mire des agresseurs. Pour harceler une ou un collègue dérangeant, on l'interrompt constamment lors des réunions, on l'ignore, on montre des signes d'impatience injustifiés à son endroit, on le tient à l'écart des lieux d'échange ou d'influence. Si cela ne suffit pas, on tourne en dérision ou on disqualifie systématiquement tout ce qu'il propose. On fait circuler des rumeurs à son endroit ou on l'accuse de tous les maux, sans jamais lui permettre de se défendre ou de s'expliquer.

Les effets de ces conduites varient, mais ils sont généralement dévastateurs.

« Les effets du harcèlement ? Sur la santé : ulcères, insomnie, anxiété, confusion. J'ai aussi vécu de la dépression. Tout ça a mené à une séparation et à un divorce. Et à l'épuisement. Perte de motivation, perte de relations amicales au travail, découragement, abandon de la spécialité de recherche dans laquelle j'étais, réorientation dans un autre domaine. À travers tout cela, j'ai vécu beaucoup d'incompréhension, d'impuissance, une perte de mes illusions, plusieurs deuils. »

Aussi les stratégies pour réagir ne sont pas toutes gagnantes. Fréquemment, les personnes visées refusent d'abord de croire ce qui leur arrive et cherchent à nier ou à minimiser la gravité de leur situation. Il leur est pénible d'admettre l'hostilité des autres à leur endroit. Plusieurs éprouvent la honte de ne pas savoir se défendre, de devoir se justifier, de trembler devant de basses attaques. D'autres sont

habitées par des sentiments légitimes de révolte, mais aussi par des désirs de vengeance qui peuvent dégénérer en conflits graves et douloureux. Les dynamiques relationnelles sont alors totalement bloquées sur les plans cognitif, émotionnel, comportemental. Et les situations s'enlisent.

L'isolement et le retrait comptent parmi les conséquences les plus immédiates et les plus destructrices du harcèlement. Les rumeurs, les propos malveillants, les blâmes éloignent collègues, étudiantes et étudiants. Mises en quarantaine, les personnes sont cruellement privées du soutien de collègues qui ont peur, qui se montrent sceptiques ou qui restent à l'écart. Face aux agressions des uns et à l'indifférence des autres, plusieurs se sentent littéralement laissées à elles-mêmes. Pas étonnant qu'elles décident de se distancier de leur milieu pour se protéger, pour préserver leur santé. Peuvent alors s'enchaîner désillusion, perte de motivation, réputation entachée, maladie, pensées suicidaires, abandon précoce de carrière, pertes financières... Les blessures sont profondes.

Chantal Leclerc

Département des fondements et pratiques en éducation

Faculté des sciences de l'éducation

(avec la collaboration de Cécile Sabourin et Micheline Bonneau)

COMMENT RÉAGIR AVANT DE S'ENLISER? QUELS SONT LES RECOURS?

Depuis juin 2004, des dispositions législatives sont en vigueur contre le harcèlement psychologique. Les administrations universitaires, comme les autres employeurs, ont l'obligation de prendre les moyens pour prévenir le harcèlement psychologique et, lorsqu'une telle conduite est portée à leur connaissance, pour la faire cesser. Par ailleurs, à titre de porte-parole exclusif des salariés, les syndicats ont l'obligation légale de représenter équitablement leurs membres qui se croient harcelés ou accusés à tort, et ce, même dans les situations complexes où deux ou plusieurs de leurs membres s'opposent ou s'attaquent mutuellement.

Quelle que soit sa situation, la personne qui se considère harcelée, comme celle qui se croit injustement mise en cause, peut s'adresser au Centre d'intervention en matière de harcèlement de l'université (<http://www.cimh.ulaval.ca/>) pour obtenir soutien et protection. Elle doit aussi pouvoir être entendue par son syndicat, y trouver des renseignements fiables et des conseils avisés, être informée de ses droits et recours, être traitée avec respect et équité. À sa demande, une conseillère ou un conseiller syndical sensibilisé à la problématique devrait l'accompagner dans ses démarches auprès de différentes personnes ou instances de l'université.

« 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 ait honte, c'est elle-même qui fera tous les efforts possibles pour se cacher. »

Quelques attitudes et précautions générales méritent d'être rappelées.

— Consultez votre syndicat

On vous aidera à faire une analyse de votre situation et à prendre des décisions éclairées. Restez centré sur vos droits – Si vous vous demandez ce que vous avez pu faire ou dire pour mériter un tel sort, vos désirs de dialogue et de conciliation ne doivent pas faire oublier votre droit à la dignité et au respect.

— Réagissez ouvertement et calmement aux assauts

Faites savoir à l'auteur du harcèlement que vous jugez sa conduite vexatoire et demandez-lui d'y mettre fin. Quels que soient vos sentiments, évitez menaces, injures et actions d'éclat qui pourraient, a posteriori, se retourner contre vous.

— Avertissez l'employeur

Les obligations de l'employeur étant renforcées par sa connaissance d'une situation de harcèlement, on aura intérêt à l'avertir au plus tôt.

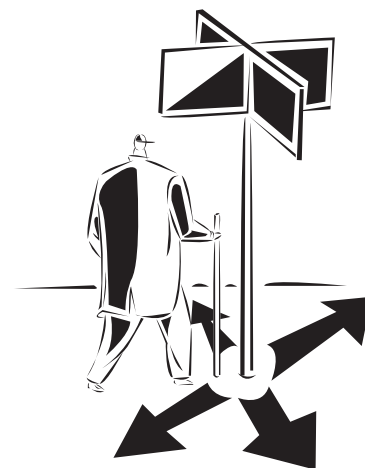
— Cherchez du soutien

L'isolement et le repli sont vos pires ennemis. N'hésitez pas à avoir recours au soutien de votre entourage, mais aussi à des services professionnels de counseling ou de psychologie. Au-delà de ce réconfort et de cette assistance externes, le soutien des collègues est particulièrement crucial: ils sont les mieux placés pour comprendre la situation, intervenir directement, dénoncer et faire cesser certains comportements.

« Le harcèlement cessera quand l'université comprendra qu'elle ne pourra pas isoler les professeurs, qu'elle ne pourra pas les stigmatiser. »

— Ne donnez pas prise au harcèlement

La personne qui harcèle cherchera souvent à vous prendre en défaut. Faites preuve de vigilance afin de ne pas fournir de munitions à vos détracteurs. Inutile toutefois d'en faire trop ou de chercher l'approbation à tout prix. Il convient plutôt de limiter vos relations avec les auteurs du harcèlement à des rapports professionnels, à des échanges qui se font lors de réunions



officielles ou en présence d'un témoin. Face aux attaques, ne cherchez pas à vous justifier. Demandez plutôt des précisions à la personne qui vous agresse, amenez-la à se commettre publiquement.

— Réunissez et conservez des preuves

Le harcèlement brise les personnes petit à petit, à l'aide de mots et de gestes qui, pris isolément, semblent insignifiants. Documentez ce que vous vivez: tenez un journal et décrivez-y chaque incident. Cet exercice sera très utile si vous décidez de déposer une plainte.

— Protégez votre santé et n'hésitez pas à prendre un congé

Si vous êtes tenté de démissionner ou de précipiter votre retraite, le fait de vous accorder une période de répit vous aidera à prendre le recul essentiel. Vous pourrez revenir en meilleure forme, puis négocier éventuellement des conditions de départ acceptables. Il est risqué de se rendre au bout de ses forces avant de prendre du repos: un épuisement qui perdure pave la voie à des problèmes plus sérieux. Il importe aussi de bien choisir son médecin.

— Utilisez les recours prévus

Afin de prendre une décision éclairée, informez-vous de vos droits, de vos responsabilités, des ressources ou recours offerts dans votre milieu: conciliation informelle, dépôt d'une plainte donnant lieu à une médiation ou à une enquête, arbitrage d'un grief.

Pour qu'un comité d'enquête ou un arbitre conclue au harcèlement psychologique, les principaux éléments de la définition du législateur doivent être réunis.

Quelques questions se posent:

- Les conduites reprochées sont-elles hostiles, non désirées?
- Est-ce que ces conduites diminuent, rabaisent, causent une humiliation?
- Rendent-elles le milieu de travail néfaste?
- S'il s'agit d'une seule conduite grave, celle-ci a-t-elle un effet nocif prolongé?

Il faut aussi qu'une personne dite « raisonnable » et au courant de toute l'affaire puisse conclure que les agissements reprochés sont vexatoires. On réfère alors à la norme de conduite acceptée ou tolérée par la société, sans égard à l'intention de l'auteur présumé du harcèlement.

Prévention et parole publique

Les recours légaux sont loin d'être une panacée. Tous s'entendent pour privilégier les approches de prévention et d'éducation collective. Mais prévenir, ce n'est pas se satisfaire du dépôt d'une politique sur le site Internet de l'université ou de la distribution de dépliants. Ce n'est pas non plus croire que les solutions qui ne créent pas de vagues ou qui se décident derrière les portes closes des psychologues, des conciliateurs, de médiateurs ou des enquêteurs sont toujours préférables à celles qui laisseraient des traces plus durables dans les espaces publics ou à celles qui entraîneraient une remise en question de certaines normes organisationnelles.

Les syndicats sont sollicités pour établir les liens qui s'imposent entre les dynamiques singulières de harcèlement et les dynamiques culturelles et organisationnelles qui génèrent et nourrissent des conduites inadmissibles. Afin d'éliminer les causes structurelles et récurrentes de harcèlement dans l'organisation du travail, les renseignements issus des plaintes traitées dans un contexte confidentiel doivent être « dénominalisés », « anonymisés » et examinés au-delà du « cas par cas ».

Pour éviter les pièges bien réels de la psychologisation et de la judiciarisation de l'intervention en matière de harcèlement, les syndicats et leurs membres sont directement interpellés pour briser le mur du silence et cela, dans la vie quotidienne et dans tous les espaces de la vie universitaire.

« 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 d'en parler, d'en parler, d'en parler. »

La parole publique et la délibération sont les seuls moyens d'ébranler les pratiques menant à l'étiolation des solidarités et à la déstabilisation psychologique des individus. C'est à partir de là que la résistance contre la violence et les revendications pour un milieu de travail sécuritaire pourront s'organiser.

Chantal Leclerc
Département des fondements et
pratiques en éducation
Faculté des sciences de l'éducation
(avec la collaboration de Cécile Sabourin et
Micheline Bonneau)

L'équipe du SPUL-lien

- Pierre-Mathieu Charest, Département de phytologie
- Yvan Comeau, École de service social
- Philippe Dubé, Département d'histoire
- Christiane Kègle, Département des littératures
- Alain Lavigne, Département d'information et de communication

Le SPUL-lien est le bulletin socioprofessionnel du Syndicat des professeurs et des professeures de l'Université Laval (SPUL). Sa coordination est assurée par les membres du Comité sur les communications. Il sera publié deux à quatre fois l'an. Son contenu est consacré à l'information à caractère socioprofessionnel, plus spécifiquement en ce qui a trait à l'actualité syndicale et universitaire ainsi qu'aux enjeux actuels d'intérêt général pour les membres. Les échanges avec les lecteurs et lectrices sont encouragés (Spul-lien@spul.ulaval.ca). Les auteurs et auteures sont responsables de leurs propos et de leurs opinions.



Bureau 3339, Pavillon Alphonse-Desjardins
Université Laval
Québec, Canada G1K 7P4

Téléphone : 418.656.2955
Télécopieur : 418.656.5377

Courrier électronique : spul@spul.ulaval.ca
Site Internet : www.spul.ulaval.ca